

Die Erfassung der Kosten einer Bank
und ihre Auswertung für die Führungsaufgaben
im Bankbetrieb.

Inaugural - Dissertation

zur

Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften

der

Hohen Philosophischen Fakultät der

Friedrich-Alexander-Universität

zu

Erlangen

vorgelegt von

Maximilian v. Kirch aus Stuttgart

Tag der mündlichen Prüfung: 7. Dez. 1955.

Die Erfassung der Kosten einer Bank und
ihre Auswertung für die Führungsaufgaben
im Bankbetrieb

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophischen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität
zu Erlangen

vorgelegt von
Maximilian v. Kirch
aus Stuttgart

Tag der mündlichen Prüfung: 7. Dezember 1955



Dekan: Universitätsprofessor Dr. H. O. Burger
Referent: Universitätsprofessor Dr. A. Hertlein
Korreferent: Universitätsprofessor Dr. R. Stucken

Disposition

	Seite
<u>Einleitung</u>	4
1. Teil: <u>Die Problemstellung</u>	5
I. Inhalt und Umfang der Banktätigkeit	5
II. Die "Leistung" im Bankbetrieb	8
III. Kosten und Kostenrechnen im allgemeinen	11
IV. Die Kostenrechnung bei den Banken	15
2. Teil: <u>Die Führungsprobleme des Betriebes</u>	19
I. Gegenstand und Aufgabe der Betriebsführung (Die sachliche Seite der Führung)	19
II. Die unternehmerische Tätigkeit (Die personelle Seite der Führung)	20
III. Die Mittel der Führung: Organisation, Mensch, Kosten	27
IV. Die Führungsprobleme des Betriebes im Lichte der Kosten	33
V. Die Führungsprobleme der Bank im Lichte der Kosten	34
VI. Ziel der Führung: Wirtschaftlichkeit des Be- triebes	37
3. Teil: <u>Die Möglichkeiten der Kostenerfassung im Bank betrieb</u>	42
I. Die Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb	42
II. Die Kalkulationsmöglichkeiten	46
III. Die Gesamtbetriebskalkulation	47
IV. Die Abteilungskalkulation	48
V. Die Geschäftsspartenkalkulation	58
VI. Die Stückkalkulation	59
VII. Die Zinskalkulation	65
VIII. Die Kreditkalkulation	67
IX. Die Kontenkalkulation	69

	Seite
4. Teil: <u>Der Aussagewert der kurzfristigen Erfolgsrechnung im Bankbetrieb</u>	76
I. Die kurzfristige Erfolgsrechnung im allgemeinen	76
II. Der Erfolg der kurzfristigen Erfolgsrechnung	78
III. Die kurzfristige Erfolgsrechnung im Bankbetrieb	81
IV. Die Auswertung der kurzfristigen Erfolgsrechnung durch die Führung	91
5. Teil: <u>Die Kostenauswertung im Bankbetrieb</u>	94
I. Die Struktur der Bankkosten	94
II. Fixe und proportionale Kosten (Der Beschäftigungsgrad)	97
III. Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen	107
6. Teil: <u>Die Leitungsfunktionen im Bankbetrieb auf Grund der Kostenauswertung</u>	131
I. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet der allgemeinen Führung	131
II. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet der Organisation	134
III. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet der Abteilungen	140
IV. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet des Rechnungswesens	143
V. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet der Kontrolle	149
<u>Zusammenfassung</u>	156

Einleitung

Im folgenden wollen wir versuchen, von der Erfassung der Kosten im Bankbetrieb ausgehend, die strukturelle Eigenart der Bankkosten zu beleuchten und die sich für die Führung einer Bank daraus ergebenden Erkenntnisse und Möglichkeiten zu untersuchen. Wir wollen dabei so vorgehen, daß wir uns nach einem Abriß über den Inhalt und Umfang der Banktätigkeit und grundlegenden Ausführungen über die Kostenrechnung, besonders im Bankwesen, der Problematik der betrieblichen Führung im allgemeinen und aus der Sicht der Kosten zuwenden. Die Darstellung der Möglichkeiten der Selbstkostenrechnung und ihre Auswertung durch Anordnung von Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen sowie eine Übersicht über den Aussagewert der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Banken soll überleiten zur Behandlung der Führung eines Bankbetriebes auf Grund der Kosten. Wir wollen ihre Aufgaben auf den verschiedenen Gebieten einer genaueren Betrachtung unterwerfen, um auf diese Weise zeigen zu können, daß alle Maßnahmen der Führung auf das Endziel des Betriebes, Erzielung eines möglichst hohen Wirtschaftlichkeitsgrades, abzustellen sind.

Wir sehen unsere Aufgabe nicht darin, auf den Unterschied der Kostenerfassung und -struktur und die Auswirkungen auf die Leitung bei einer Bank einerseits und bei einem Industriebetrieb andererseits abzuheben. Ein solcher Vergleich mag an sich nützliche Erkenntnisse beinhalten. Es kann aber andererseits nicht völlig ausbleiben, daß gelegentlich Hinweise auf die anders gearteten Kosten der Industriebetriebe notwendig werden. Das soll unsere Aufgabe nicht komplizieren, sondern nur erleichtern.

Mit dieser Untersuchung möchten wir eine von Hasenack zur Diskussion gestellte Sonderuntersuchung der Betriebskalkulation im Bankgewerbe anstellen: "Die Beziehungen zwischen Bankkalkulation und den Problemen der Bankorganisation"¹⁾.

1) Wilhelm Hasenack, Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, Berlin 1925, S. 33, Nr. 5.

1. Teil: Die Problemstellung.

I. Inhalt und Umfang der Banktätigkeit.

1. Wenn wir uns mit der Bank und ihren Kosten beschäftigen, so wollen wir dabei keine bestimmte Bank und keinen bestimmten Banktypus herausgreifen, sondern unsere Untersuchungen sollen schlechthin eine Aussagekraft für den Bankbetrieb im allgemeinen haben.
2. Die Arten der Bankgeschäfte und die Tätigkeit einer Bank sind in der Literatur²⁾ in großer Ausführlichkeit behandelt worden. Wir können uns damit begnügen, sie kurz zu umschreiben. Die Bank tätigt "alle Geschäfte, die sich aus dem Geldkapitalverkehr ergeben, besonders die gewerbsmäßige Pflege des Kreditgeschäfts, wobei unter Kreditgewährung die Überlassung von Geldkapital oder -anspruch für bestimmte Zwecke mit der Verpflichtung zur Rückzahlung zu verstehen ist".³⁾

Den Banken obliegt vor allem die Mobilisation und Transformation des Kredits. Unter Mobilisation verstehen wir im Anschluß an Schmalenbach⁴⁾ die Erfassung der bei den einzelnen Banken liegenden Mittel zum Zwecke der Überführung in eine Form, die die Verwendung in der Unternehmung zuläßt. Für den Darlehenskredit ist es die Form der Obligation, für den Beteiligungskredit die der Aktie. Die Transformation "besteht in einer Umformung kurzfristiger Masseneinlagen in langfristige Kredite"⁵⁾. Die Mobilisation beschafft die Mittel, die Transformation bringt sie in die geeignete Form und macht

-
- 2) Vgl. Friedrich Leitner, Bankbetrieb und Bankgeschäfte, Frankfurt 1923.
Bruno Buchwald, Technik des Bankbetriebes, Berlin 1931.
Georg Obst, Geld-, Bank-, Börsenwesen, 34. Aufl. Stuttgart 1950.
Georg Obst, Das Bankgeschäft, 9. Aufl. Stuttgart 1930.
 - 3) Hans Bernicken, Bankbetriebslehre, Stuttgart 1926, S. 5.
 - 4) Eugen Schmalenbach, Die Finanzierung der Betriebe, Band 1, Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung, 3. Aufl., Köln 1951, S. 122 ff.
 - 5) Schmalenbach, Kapital, S. 138.

auf diese Weise viele Kapitalien überhaupt erst nutzbar. Beide Funktionen sind typisch für die Bank, denn erst durch ihr Dazwischentreten werden die Kapitalien einer Verwendung zugeführt. Das gilt in besonderem Maße für die Transformation. "Die Gesamtwirkung der Transformation neben der Mobilisation ist höchst beträchtlich und für das Gedeihen der Wirtschaft unentbehrlich"⁶⁾.

Wir können mit Herbst⁷⁾ die Tätigkeit der Bank unter folgende Gesichtspunkte subsumieren:

a) Zahlungsvermittlung:

Überweisung, Scheckverkehr
Inkassogeschäft

Akkreditivgeschäft
Münzwechselgeschäft

b) Kreditvermittlung:

Passivgeschäft
Sparkonten
Scheckkonten
Kontokorrentkonten

Aktivgeschäft
ungedeckter Kredit
gedeckter Kredit

c) Handelsgeschäfte:

Effekten
Devisen

Noten und Sorten
Kupons

d) Vermögensverwaltung:

Depot

Aufbewahrung

Auf diese Einteilung der Bankgeschäfte werden wir bei der Untersuchung der auftretenden Kosten zurückkommen.

3. Die Bank ist ein ausgesprochener Dienstleistungsbetrieb. Der Industriebetrieb wirkt bei der Leistungsherstellung unpersönlich, das Endprodukt ist gegenständlich, der Bankbetrieb

6) Schmalenbach, Kapital, S. 146.

7) Walter Herbst, Die Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb, Diss. Frankfurt 1927, S. 22 f.

wirkt im persönlichen Verkehr, das Endprodukt ist nicht gegenständlich. Daher können wir in dem Sinne, wie wir bei der Fertigung in Industriebetrieben vom Produktionsprozeß sprechen, beim Bankbetrieb dies nicht tun. Anderer Ansicht ist dagegen Schönplüg⁸⁾, der meint, "auch Dienstleistungsbetriebe haben einen echten fabrikatorischen Produktionsprozeß aufzuweisen, nämlich Transformation der von seiten der Depositenkunden zur Verfügung gestellten Kleinkredite, uneinheitlich nach Umfang und Zeitdauer, in wenige, nach volkswirtschaftlichen Bedürfnissen orientierte Krediteinheiten großen Stils". Vielmehr wollen wir mit Mellerowicz⁹⁾ die bankbetriebliche Tätigkeit, speziell der Kreditnahme und -hergabe, als Umwandlungsprozeß charakterisieren; ihm tritt eine Vermittlungstätigkeit zur Seite. Dieses Problem ist von Peckoldt scharf herausgearbeitet worden. Er schreibt¹⁰⁾: "Der wesentlichste Unterschied gegenüber dem Industriebetrieb besteht in dem Fehlen des eigentlichen Erzeugungsprozesses. Von einem solchen Prozeß kann nur insoweit gesprochen werden, als Dienstleistungen für dritte Personen vollbracht werden. Es handelt sich daher bei dem Betriebsablauf im Bankbetrieb nicht um eine Produktion im technischen Sinne mit der Bewegung von Stoffwerten, sondern um einen reinen Leistungsprozeß, bei dem eine Wertsteigerung der zu erstellenden Leistungen fehlt. Der äußere und innere Wertumlauf entsteht durch Bereithaltung von solchen Arbeitskräften für den Dienstleistungsprozeß, deren Leistungen in den Betriebsablauf übergehen und deren erstellte Leistungen den Betrieb wieder verlassen. Da der Finanzumlauf nicht in der Herstellung von Gütern, sondern in der Erledigung von Leistungen

8) Fritz Schönplüg, Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Berlin 1934, S. 11.

9) Konrad Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, 2 Bände, Band I, Theorie der Kosten, Berlin, Leipzig 1933, S. 148.

10) Horst Peckoldt, Strukturverschiebungen im deutschen Bankwesen, Stuttgart 1937, S. 9 f.

für dritte Personen besteht, findet die Arbeitsleistung nicht ihren Niederschlag in der Erhöhung des Wertes für den bearbeiteten Stoff, sondern lediglich in den Kosten der Erledigung einer Dienstleistung für einen Dritten in Form von Gebühren und Provisionen".

4. Mit Hasenack¹¹⁾ wollen wir nachstehende Eigentümlichkeiten des Bankbetriebes hervorheben: "Flüssiges Leben, das Unstete aller kalkulatorischen Verhältnisse, Konjunkturabhängigkeit, Kurzlebigkeit der Geschäfte und, in den meisten Geschäftszweigen, Bedeutungslosigkeit des einzelnen Geschäftsaktes, kurz Dynamik statt Statik, Wechsel statt Stabilität".

II. Die "Leistung" im Bankbetrieb.

1. Eng damit verbunden ist die Frage, welche Leistung Gegenstand unserer Betrachtung bei der Bank ist. Im Industriebetrieb wird normalerweise aus Roh- und Hilfsstoffen im Verlauf des Produktionsprozesses durch Umwandlung und Verarbeitung ein Halb- oder Fertigfabrikat erzeugt, welches den Betrieb verläßt. Mit der Verneinung eines Produktionsprozesses im technischen Sinne gelangen wir zu dem Schluß, daß die Bank in diesem Sinne kein Endprodukt kennt. Das Geld, welches die Bank in der verschiedenartigsten Weise und zu den verschiedensten Zwecken verläßt, kann nicht als Produkt in diesem Sinne angesprochen werden. Es ist nur geeignet, Güter zu repräsentieren. Vielmehr besteht, wie wir ausgeführt haben, die bankgeschäftliche Tätigkeit in der Vermittlung von Geld und Ausübung von Geldgeschäften, damit also in einer reinen Dienstleistungsbetätigung. Neue Werte wird die Bank selbst nur begrenzt schaffen, eine Kreditschöpfung kann in diesem Zusammenhang nicht als Wertschöpfung bezeichnet werden, sie eröffnet vielmehr nur den Weg zu einer neuen oder erweiterten Leistungserstellung.

11) Hasenack, a. a. O. S. 73.

2. Was wir über den Produktionsprozeß gesagt haben, schließt nicht aus, von einer "Leistung" im Bankbetrieb zu sprechen, deren Eigenarten wir einer Untersuchung unterziehen wollen.

Gwalter¹²⁾ unterscheidet nach Beschäftigungsmöglichkeiten drei Kategorien von Unternehmungen:

- a) Unternehmungen, die nicht auf Lager arbeiten können und deren Leistungen sogleich mit der Anforderung oder kurz danach beansprucht werden (Verkehrsunternehmungen und Elektrizitätswerke). Die hier erfaßten Unternehmungen gehören zu den Dienstleistungsunternehmungen. (Anmerkung des Verf.: Hierzu zählen auch Bankbetriebe.)
- b) Unternehmungen, deren Leistungen nicht gespeichert werden können oder nicht gespeichert zu werden pflegen, aber die gewisse Zeit vor ihrer Inanspruchnahme bestellt werden (Dienst- und Fabrikationsunternehmungen).
- c) Unternehmungen, deren Leistungen gelagert werden können. Dies gilt für Fabrikationsunternehmungen anonymer Massenfertigung.

Nachdem wir so den Typ des Bankbetriebes aus der Vielzahl der Unternehmungstypen herausgestellt haben, wenden wir uns der Leistung zu. "Die bankbetriebliche Leistung ist gekennzeichnet durch ihre Eigenart, Mangel an Stofflichkeit, Kurzlebigkeit, Schwierigkeit ihrer exakten Abgrenzbarkeit und Bestimmbarkeit sowie ihrer Mannigfaltigkeit".¹³⁾

Der Mangel an Stofflichkeit wird teilweise ersetzt durch wertrepräsentierende Substitute, z. B. die Aktie verkörpert ein Mitgliedschafts- und Gewinnanteilsrecht in Höhe des vermerkten Nennbetrages oder ein Scheck enthält einen Anspruch auf die verbriefte Summe. Völlig stofflos ist der Kontokorrentverkehr.

12) Emil Gwalter, Wissenschaftliche Betriebsführung im Dienstleistungsbetrieb, Bern 1950, S. 160.

13) Bernhard Koßmann, Leistungskontrolle in Bankbetrieben, Diss. Köln 1948, S. 3.

Die Leistung im Bankbetrieb ist nur von sehr kurzer Lebensdauer, etwa von der Ausführung eines erteilten Auftrages an der Börse bis zu dessen Erledigung in der Effektenabrechnung, von der Hereinnahme des Schecks bis zu seiner Gutschrift. Damit hängt eng zusammen, daß die Bank ihre Leistungen nicht auf Vorrat erzeugen kann. Sie sind nicht lagerfähig, sondern müssen so erstellt werden, wie sie verlangt werden. Dazu ist notwendig, auf die Gewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden Rücksicht zu nehmen. Unter Umständen tritt ein Spitzenbedarf auf, der binnen kurzer Zeit zu bewältigen ist. In diesem Punkte besteht eine Verwandtschaft zwischen einer Bank und einem Elektrizitätswerk. Auch dessen Leistungen, die erzeugten Strommengen, sind nicht speicherbar, auch hier treten Spitzen auf, die zu bewältigen sind.

Mit der Kurzlebigkeit ist nahe verbunden die außerordentliche Vielzahl und Mannigfaltigkeit der in einer Bank zu erbringenden Leistungen.

Was schließlich die Schwierigkeiten einer exakten Abgrenzbarkeit anlangt, so sind die bankbetrieblichen Leistungen meist so gestaltet, daß ihre Bearbeitung in mehreren Abteilungen zu erfolgen hat. Infolgedessen lassen sie sich in einer Abteilung nie ganz erfassen und die Abgrenzung, welche Teilleistung in welcher Abteilung zu erfolgen hat, bereitet oftmals Schwierigkeiten. Um diese an einem Beispiel aus der Effektenabteilung aufzuzeigen, sei erwähnt, daß der Kauf der Effekten von der Börsenabteilung, die Abrechnung von der Effektenabteilung vorgenommen wird, die Bezahlung erfolgt meist über ein Kontokorrentkonto des Kunden, welches die Buchhaltung führt, endlich die Verwahrung nimmt die Depotabteilung vor. Auf diese Weise berührt ein an sich einheitlicher Vorgang vier Abteilungen und ruft in jeder von ihnen verschiedenartige Leistungen hervor.

Welche Auswirkungen die aufgezeigten Eigenarten auf die Kostenstruktur der Bank haben, wird in einem späteren Abschnitt zu zeigen sein.

III. Kosten und Kostenrechnung im allgemeinen.

1. Die Kosten.

Zunächst müssen wir uns mit dem Problem der Kosten überhaupt vertraut machen. Was sind Kosten? Dafür gibt es verschiedene Erklärungsmöglichkeiten, von denen wir nur wenige anführen wollen. Mellerowicz sagt¹⁴⁾: "Kosten sind der wertmäßige betriebsnotwendige Normalverbrauch an Gütern und Leistungen zur Erstellung der Betriebsproduktion. Kosten sind leistungsbedingter Gutsverbrauch." In den Kostenrechnungsgrundsätzen vom 16. 1. 1939 heißt es¹⁵⁾: "Kosten sind der wertmäßige Güter- und Diensteverzehr zur Erstellung von Leistungen. Güterverzehr ist der im Zuge der betrieblichen Leistungserstellung auftretende natürliche oder technisch bedingte Verschleiß an Produktionsmitteln. Diensteverzehr ist Einsatz eigener Arbeitskräfte sowie Inanspruchnahme von Dienstleistungsbetrieben für betriebliche Zwecke". Letztlich wollen wir auf die Grundsätze für das Rechnungswesen vom 12. 12. 1952¹⁵⁾ verweisen, in denen es heißt: "Kosten sind die Mengenwerte der für die Leistungserstellung verbrauchten Güter und in Anspruch genommenen Dienste".

Eine Betrachtung der Kosten allein reicht jedoch nicht aus, denn die Kosten unterliegen keiner absoluten Betrachtung, sondern sie müssen in eine Relation zu den Erträgen gebracht werden. Erst aus einer solchen Zusammenschau der beiden Seiten einer Erfolgsrechnung lassen sich aussage-

14) Mellerowicz, Kosten, S. 6.

15) Zitiert nach Volkswirt Nr. 50/1954, Beilage.

fähige Angaben gewinnen. Allein eine solche Gegenüberstellung von Größen auf rein wertmäßiger Basis genügt noch nicht, sie muß mit dem Betriebsablauf zusammen gesehen werden, erst dann läßt sich z. B. über die erzielte Ausnutzung oder die Wirtschaftlichkeit etwas sagen, der Unterschied zwischen Kosten und Erlös allein, der Leistungserfolg, kann nur Anhaltspunkte geben.

2. Die Kostenrechnung.

Nachdem wir gesehen haben, was Kosten sind, müssen wir zu der Frage übergehen, wie die Kostenrechnung im Betrieb arbeitet.

Die Aufgaben der Kostenrechnung faßt Schmalenbach wie folgt zusammen¹⁶⁾:

1. Die Kontrolle der Betriebsgebarung
2. Die eigentliche Preiskalkulation
 - a) Errechnung des erzielbaren Preises
 - b) Preiskalkulation mit dem Ziel günstigster Beschäftigung
 - c) Berechnung der Preisuntergrenze
3. Nebenzwecke
 - a) Berechnung von Betriebs- oder Verrechnungspreisen
 - b) Ermittlung von Inventurwerten
 - c) Beurteilung konkurrierender Verfahren.

Zweck der Kostenrechnung ist, "durch richtige Ausgestaltung und Auswertung der Kostenrechnung in den Betrieben die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu steigern".¹⁷⁾ Diese hängt wieder ab von der Wirtschaftlichkeit der Kostengestaltung. Ehe die Kosten aber "gestaltet" werden können, muß man sie genau kennen und diese Kenntnis soll die Kostenrech-

16) Zit. nach Friedrich Schmidt, Die Handelshochschule, Art. Kalkulation und Preispolitik, Mannheim 1928, S. 1477.

17) Fischer - Heß - Seebauer, Buchführung und Kostenrechnung, Leipzig 1941, S. 221.

nung vermitteln. Daher ist der Inhalt der Kostenrechnung Erfassung und Zurechnung der angefallenen Kosten. "Eine nach diesen Erfordernissen aufgebaute Kostenrechnung bedeutet richtige Kostenermittlung und führt zu klarer Kostenerkenntnis. Sie ermöglicht planvolle Kostenüberwachung, klare Vor- und Nachrechnung und Durchführung anderer Aufgaben (Bewertung, kurzfristige Erfolgsrechnung)"¹⁸⁾.

Den beiden eigentlichen Teilen der Kostenrechnung im engeren Sinne könnte man noch einen dritten Teil anfügen, der aber nur im weiteren Sinne zur Kostenrechnung zählt, die Kostenauswertung. Das Problem der Kostenerfassung beschäftigt sich mit der Frage des Wie und Wo der Kosten. Ohne richtige Erfassung gibt es keine vollständige Auswertung der Kosten. Die Kostenauswertung befaßt sich mit der Frage des Warum der Kosten und mündet in eine Preispolitik aus. Alle drei Teilgebiete stehen in wechselseitigem Zusammenhang und müssen einander ergänzen. Je nach dem Ergebnis, das die Auswertung erbringen soll, ist die Erfassung einzurichten. Sie ist durch Betriebsorganisation und -ablauf zu prüfen und jeweils den Verhältnissen anzupassen.

Wir können hier die Problematik der Kostenzurechnung nur andeuten. Man unterscheidet zwei Verfahren, die direkte und indirekte Kostenzurechnung. Die direkte Kostenzurechnung erfaßt die Kosten unmittelbar für die Kostenträger und -stellen, die indirekte Zurechnung verteilt die Kosten mittelbar durch Schlüssel auf die Kostenträger und -stellen. Mit ihrer Hilfe werden die Kostenarten, vor allem die Gemeinkosten, den Kostenträgern und -stellen zugerechnet.

Die Kostenrechnung tritt uns in drei Formen entgegen:

- a) Die Kostenartenrechnung verfolgt den Zweck, durch Aufgliederung der Kosten in Kostenarten die Kostenrechnung übersichtlich zu gestalten. Außerdem ist sie "Vorrechnung"

18) Fischer - Heß - Seebauer, a. a. O., S. 229.

für die folgenden Formen.

b) Die Verrechnung der Kosten auf Kostenstellen dient der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kostenstellen. Die Abgrenzung der Kostenstellen ist Sache der organisatorischen Einteilung. Meist handelt es sich um in sich geschlossene Abteilungen. "Die Aufteilung der Kostenarten auf Kostenstellen verfolgt den Zweck, die Kosten den Kostenträgern richtig zuzurechnen und Kosten und Leistungen der einzelnen Kostenstellen überwachen zu können".¹⁹⁾

c) Die Kostenträgerrechnung ist eine Einzelleistungsrechnung. Sie verrechnet die angefallenen Kosten auf die erstellten Leistungen. Die Abgrenzung derselben dürfte kaum Schwierigkeiten bereiten.

Nach der Beziehung der Kosten können wir unterscheiden²⁰⁾: Kosten, die sich auf den ganzen Betrieb beziehen, nennen wir Gesamtkosten, solche, die sich auf die Abteilungen beziehen, Abteilungskosten und die das einzelne Stück betreffen, Stück- oder Einzelleistungskosten.

Auf die Zusammenhänge von Kosten und Beschäftigungsgrad ist später noch einzugehen. Letzterer beeinflusst die Kosten sehr wesentlich, da er eng mit dem Betriebsgeschehen verbunden ist, von dem auch die Wirtschaftlichkeit stark abhängt. Deshalb ist letzten Endes die Wirtschaftlichkeit auch vom Beschäftigungsgrad abhängig.

Die Kostenrechnung ist nicht etwas, was neben dem Betrieb einhergeht, sondern sie ist so mit ihm verbunden, daß der Betrieb sich ihrer als Ausdrucksform bedient. Die Kosten und ihre Entwicklung sind von Stoffen und Kräften abhängig, die in Verbindung mit den räumlichen und zeitlichen Einflüs-

19) Fischer - Heß - Seebauer, a. a. O., S. 337.

20) Martin Lohmann, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage Tübingen 1955, S. 33.

sen den Organismus des Betriebes ausmachen. Sie hängen von deren Wirksamkeit ab. Vor allem die Arbeitskräfte als aktives Element in der Kombination der Produktionsfaktoren bestimmen das Aussehen des Betriebes, das seinen Niederschlag in der Kostenrechnung findet. "Beschäftigung ist nicht ein Zustand oder eine Produktionsmöglichkeit, sie ist ein dynamisches Element, das Wirken des Menschen und der technischen Ausrüstung in einer Zeitspanne. Beschäftigungsgrad und Gesamtkosten stehen in dauernder Wechselwirkung zueinander".²¹⁾

IV. Die Kostenrechnung bei den Banken.

1. Allein durch die Charakterisierung der Bank als Dienstleistungsbetrieb wird deutlich, daß den Kosten und der Kostenfassung und damit auch dem Rechnungswesen eine andere Bedeutung zukommt als im Industriebetrieb. Damit soll nicht gesagt werden, daß die Kosten in der Industrie eine unwichtige Rolle spielen. Ohne ausgebautes Rechnungswesen kann heute kein Industriebetrieb auf die Dauer existieren, aber der Bankbetrieb ist darauf in ganz besonderer Weise angewiesen.

Wir wollen hier die Meinung Hans Rummels anführen, der sich im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit bei der Deutschen Bank in ausführlicher Weise mit den Problemen der Unkosten und der Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb befaßt hat. Er schreibt²²⁾: "Bankfragen muß man im Lichte einer zweckentsprechend aufgemachten Gliederung sowohl der Bilanzziffern als auch der Ziffern der Gewinn- und Verlustrechnung betrachten. Nur eine eingehende, organisch entwickelte und nach den wirtschaftlichen Funktionen der Bank vorgenommene Gliederung ihrer Kosten und Einnahmen bietet ein

21) Wilhelm Kalveram, Kostenrechnung, Wiesbaden 1951, S. 101.

22) Hans Rummel, Bankfragen im Lichte der Betriebsrechnung, Materialien zur Vorbereitung der Bankenenquete 1933, S. 151 - 164, Zit. S. 151.

anschauliches Bild von ihrer Wirkungsweise, von Leistung und Erfolg. Maßgeblicher Ausgangspunkt für die Wertung des Erfolges und der Bedeutung einer Bank soll neben dem Nachweis einer angemessenen Rentabilität das Ausmaß seiner Tätigkeit sein, sämtlichen Wirtschaftsgliedern mit Erfahrungen und Einrichtungen zur Seite zu stehen. Ob das erfüllt werden kann, das kann nur von einer gut entwickelten und umfassenden Betriebsrechnung gelöst werden".

2. Die Aufgabe der Kostenrechnung erstreckt sich zum Unterschied vom Industriebetrieb, bei dem sie über den Betrieb hinaus zu preispolitischen Erwägungen Anlaß gibt, vornehmlich auf den innerbetrieblichen Sektor, nämlich die Kontrolle des Betriebsablaufs. Die Unkostenrechnung bei der Bank geschieht zum Zweck der Feststellung, ob die von den Benützern erhobenen Entgelte den Aufwand in angemessenem Maß berücksichtigen. Die Tatsache, daß die Preispolitik nur eine untergeordnete Rolle spielt, resultiert daraus, daß die Konkurrenz im Bankwesen keine so große Bedeutung hat wie in Industriebetrieben. Eine echte Konkurrenz gibt es nur selten. Es ist gleichgültig, ob man Effekten bei der X-Bank oder bei der Y-Bank kauft, einen Wechsel hier oder dort diskontiert, der Wertpapierkurs im einen und der Diskontsatz im anderen Falle ist derselbe. Kredite sind, von geringen Schwankungen abgesehen, gleich teuer. Das Hauptgewicht liegt also auf der im innerbetrieblichen Sektor wirkenden Kostenrechnung, nicht auf dem außerbetrieblichen und zugleich marktwirtschaftlichen Sektor der Preispolitik. In der Industrie wird der Preis der Produkte durch inner- und außerbetriebliche Faktoren bestimmt, bei der Bank fast nur durch außerbetriebliche.
3. Die Kosten bei der Bank lassen sich berechnen wie bei jedem Industrieunternehmen. Nur liegen sie infolge der bankbetrieblichen Tätigkeit nicht so offen zu Tage. Eines aber ist für beide gleich: So wie sich bei der industriellen Fertigung die Kosten aus Material-, Lohn- und Gemein-

kosten zusammensetzen, tun sie dies auch bei der Bank, nur daß die Anteile der verschiedenen Kostenarten andere sind. Das hängt mit der Struktur der Bankkosten zusammen. Da die Beschäftigungslage ständig schwankend ist - Spitzenbedarf wechselt mit geringer Ausnutzung - werden die anfallenden Erträge die entstandenen Kosten bald über-, bald unterschreiten. Ein Teil der Unkosten bleibt ohnehin gleich, ein anderer läßt sich schwer reduzieren.

4. Welche der bankbetrieblichen Leistungen sind nun einer Kostenrechnung zugänglich? Dazu bemerkt Schönplüg²³⁾, "der wichtigste Preis, mit dem der Bankbetrieb zu tun hat, ist der Kapitalzins. Er ist ausschließlich geldmarktorientiert. Für seine Festsetzung sind niemals betriebswirtschaftliche Motive und Erwägungen, sondern gesamtwirtschaftliche (Anmerkung des Verf. "volkswirtschaftliche") Bedürfnisse maßgebend, auf die entscheidend einzuwirken und die zu beeinflussen die Bank keine Macht hat. Auch mit der technisch vollkommensten Kostenrechnung in diese über- (Anmerkung des Verf. "außer"-) betrieblichen Beziehungen und Zusammenhänge einzugreifen, wird immer ein unzulängliches Bemühen bleiben. Anders ist schon die Eignung der Kostenrechnung für die Konditionen- und Gebührenpolitik zu beurteilen. Hier geht es tatsächlich um einzelwirtschaftliche Leistungen, deren Hervorbringen vom Willen des Erzeugers abhängt."

Diesen Betrachtungen folgend, müssen wir konstatieren, daß sich die Kostenrechnung im Bankbetrieb weniger mit den Zinsen für Kapitalien und Kredite an sich befaßt - wir müssen sie, volkswirtschaftlich gesprochen, weitestgehend als Datum bezeichnen - als vielmehr mit der Spanne zwischen Soll- und Habenzinsen (Zinsspanne) sowie mit den

23) Schönplüg, a. a. O., S. 14 f.

Gebühren und Provisionen. Man spricht daher oft auch von Unkostenkalkulation. Es erhebt, daß auf diese Weise die Kostenrechnung nur ein begrenztes Anwendungsgebiet hat und die Forderung vornehmlich auf diese Seite einzuwirken vermag.

2. Teil: Die Führungsprobleme des Betriebes.

Bevor wir uns mit den Führungsproblemen der Bank im einzelnen befassen, wollen wir eine Übersicht über die allgemeinen Führungsprobleme jedes Unternehmens gewinnen. Wenn wir dabei eine sachliche und eine persönliche Seite der Probleme behandeln, so sind wir uns trotzdem bewußt, daß es sich um ein einheitliches Ganzes handelt, das wir allerdings zur besseren Durchleuchtung von zwei verschiedenen Seiten betrachten wollen.

I. Gegenstand und Aufgabe der Betriebsführung.

(Die sachliche Seite der Führung)

Der Betrieb ist eine Ordnung sachlicher und persönlicher Elemente zu einem einheitlichen Organismus. In jedem Betrieb gibt es ausführende Arbeit und solche, die die ausführende Tätigkeit vorbereitet, einteilt, veranlaßt und schließlich überwacht. Diese Art von Tätigkeit können wir am besten als dispositive kennzeichnen. Sie beinhaltet alle die Vorrichtungen, die bestimmend sind für den reibungslosen Ablauf des Betriebsgeschehens. "Gegenstand der Betriebsführung ist die Regelung des gesamten Betriebsablaufes".²⁴⁾ Die Betriebsführung drückt sich in der Leitung der sachlichen und in einer solchen der persönlichen Ordnungselemente aus. Alle Einzelaufgaben der Betriebsführung erhalten ihren Wert durch ihre Einordnung und Ausrichtung auf das Ganze. Die Betriebsführung ist verpflichtet, die bestmögliche Ordnung zu schaffen und zu erhalten. Gutenberg faßt die Betriebsleitung "als die eigentlich bewegende Kraft des Betriebsprozesses auf. Im Gesamtsystem der Träger betrieblicher Willensbildung stellt sie den entscheidenden Faktor dar. In ihr kulminiert alle betriebliche Planung und Entscheidungsbefugnis".²⁵⁾

24) Johannes Riedel, Betriebsführung, Leipzig 1934, S. 6.

25) Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1951, S. 103 f.

Im einzelnen umfaßt die Leitung die Planung der Betriebsleistung, die Leistungsvorbereitung für den reibungslosen Ablauf der Arbeit und schließlich die Leistungskontrolle, die den Plan und seine Durchführung zu überwachen hat und dabei Aufschlüsse für die Planung und Leistungsvorbereitung gibt. Planung ist die Vorschau und Einteilung des Betriebsablaufs, "Arbeitsvorbereitung die planmäßige Einleitung aller Maßnahmen, die zur wirtschaftlichen Durchführung eines Auftrages von der Erteilung bis zur Ausführung erforderlich sind".²⁶⁾ Die Kontrolle endlich ist ein systematisches Nachgehen aller abgelaufenen Betriebsvorgänge mit dem Ziel, dieselben auf ihre Zweckmäßigkeit zu untersuchen. Alle drei genannten Gruppen von Leitungsmaßnahmen verlangen genauestes Vertrautsein mit dem Betrieb, den Beschäftigten und den angewandten Verfahren. Die drei Teilfunktionen der Leitung haben "zwei Aufgabengebiete, ein statisches, das reibungslose Ineinandergreifen auf den Gebieten der Mittelbeschaffung, Produktion und Absatz zu sichern, und ein dynamisches, auf alle Veränderungen in der Organisation und am Markt sofort zu reagieren, damit das Unternehmungsziel gewahrt bleibt".²⁷⁾

II. Die unternehmerische Tätigkeit.

(Die personelle Seite der Führung)

1. Einleitend wollen wir Max Webers²⁸⁾ grundsätzliche Unterscheidung anführen, die er für die menschlichen wirtschaftlichen Leistungen trifft, nämlich disponierende und an Dispositionen orientierte Arbeit.

26) H. Girod, O. W. Greven, Planmäßige Betriebsführung, Düsseldorf 1931, S. 77.

27) Girod - Greven, a. a. O., S. 144.

28) Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der Sozialökonomik, Band 3 (1), Tübingen 1947, S. 62.

2. Dispositive und ausführende Arbeit.

Wieschermann glaubt²⁹⁾, diese Gegenüberstellung Max Webers genüge nicht, denn in ihr sei kein Hinweis auf das Führerhafte enthalten, Disposition sei nur ein Wesensmerkmal der wirtschaftlichen Führerleistung; der Begriff erscheine zu eng.

Wir müssen das Wesen wirtschaftlicher Führung aus der Inbeziehungsetzung einer ordnenden Kraft zu den zu ordnenden Einheiten an Stoffen und Kräften zu entwickeln versuchen. Jede wirtschaftliche Einheit besteht aus einer Ordnung des Nebeneinander und einer solchen des Übereinander der einzelnen Glieder. Letztere ist Inhalt der Führung.

Im einzelnen ist die Führungsleistung ein Komplex von Tätigkeiten, bei dem wir nicht umhin können, der von Max Weber oben angeführten Handlungsweise eine hervorragende Stelle einzuräumen. Andere sind etwa Entscheidungen über den Wirtschaftsplan des Betriebes und seine Ausführung. Es ist allerdings entscheidend, wie man den Begriff "Disposition" begrenzt. "Disposition im Sinne von Planung und Entscheidung ist allein durchaus kein hervorstechendes Führermerkmal, Vorangehen in der Durchsetzung, beherrschende Beeinflussung des Geführten ist wesentlich", schreibt Wieschermann³⁰⁾. Demgegenüber wollen wir uns Häußermann anschließen, der drei Stufen des Leistungsvollzuges, wie er die wirtschaftliche Führungstätigkeit bezeichnet, unterscheidet: Planung, Disposition, Durchführung. "P l a n u n g ist Schaffen eines Planes als Möglichkeit, Leistung von Entdeckungen, Vorausrechnungen, D i s p o s i t i o n ist eine Entscheidung, der Entschluß zur Durchführung des Plans, D u r c h f ü h r u n g ist Vollzug

29) Hans Otto Wieschermann, Vom Unternehmer zum Manager, Diss. Nürnberg 1951, S. 2.

30) Wieschermann, a. a. O., S. 4.

der ergangenen Dispositionen".³¹⁾ Die Durchführung ist un-
streitig nicht Angelegenheit der Führung, sie wird von den
ausführenden Organen übernommen. Disposition im Sinne Wie-
schermanns schließt die Planung mit ein. Der Begriff "Dis-
position" scheint hier u. E. zu weit gefaßt zu sein, da
nur ein Bruchteil aller Pläne in die Wirklichkeit umge-
setzt wird. Aber auch Häußermann vermögen wir nicht voll
zuzustimmen, wenn er schreibt, "Disposition ist allein
für die Unternehmerfunktion notwendig. Sie ist das not-
wendige und ausreichende Merkmal".³²⁾

Wir wollen vielmehr das Wesen wirtschaftlicher Führungs-
tätigkeit in einer sinnvollen Kombination der Stufen Pla-
nung und Disposition sehen. Gewiß, es gibt ohne Planung
keine Disposition über die Pläne, aber ohne Disposition
kann auch kein Plan verwirklicht werden. Beide Teilfunk-
tionen sind bei der Führung unteilbar verbunden. Mit die-
sen Funktionen die persönlichen Voraussetzungen wie Initia-
tive, Entschlußkraft, Verantwortungsfreudigkeit, klare Be-
urteilung wirtschaftlicher Verhältnisse u. a. auf eine
Stufe zu setzen, wie Wieschermann³³⁾ dies tut, erscheint
uns nicht zutreffend.

"Planung bedeutet, das von der Betriebsleitung Gewollte
in die rationalen Formen möglichen betrieblichen Voll-
zugs umzugießen"³⁴⁾. Gutenberg unterscheidet dabei eine
Planung des Fertigungsprogramms und eine solche des Fer-
tigungsprozesses.

"Disposition ist Entschluß - Entscheidung - Bestimmung,
Befehl - Bewegung wirtschaftlicher Werte - Richtunggebung -
Auswahl, Verwirklichung".³⁵⁾ Mit dieser stichwortartigen

31) Erich Häußermann, Der Unternehmer, Stuttgart 1932, S. 1 f.

32) Häußermann, a. a. O., S. 3.

33) Wieschermann, a. a. O., S. 4.

34) Gutenberg, a. a. O., S. 115 ff.

35) Häußermann, a. a. O., S. 15.

Skizzierung ist eigentlich alles gesagt, was die Disposition ausmacht. Der Entschluß, einen von vielen vorliegenden Plänen auszuführen, verdichtet sich zu einer Entscheidung über einen bestimmten Plan, daraus entsteht ein Befehl an die Ausführungsorgane, der zu einer Bewegung wirtschaftlicher Werte in einer bestimmten Richtung führt. Daraus wird schließlich die Verwirklichung. "Die Disposition bildet die Brücke von der Idee zur Realität der Wirtschaft. Zwischen Idee und Durchführung steht die Wirtschaftlichkeit".³⁶⁾ Ihr werden wir uns später widmen.

3. Kontrollierende Tätigkeit.

"Unter Kontrolle verstehen wir diejenigen Maßnahmen, die sich auf die planmäßige Prüfung und Überwachung der Wirtschaftstatsachen und Betriebsvorgänge eines Unternehmens erstrecken zur Verhütung von Schädigungen".³⁷⁾ Man spricht sehr viel von Kontrolle, aber sie ist im Grunde genommen nicht überall am Platze. "Kontrolle ist nur berechtigt, wo ein Kontrollbedarf vorliegt. Dieses festzustellen und die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, ist die wichtigste Aufgabe der Organisation der Kontrolle".³⁸⁾ Die Kontrolle erfordert nicht einer Planmäßigkeit. Es sind bestimmte Forderungen zu stellen: Sie muß in ihrer Anwendung leicht zu handhaben und doch wirkungsvoll sein. Das wird durch rasche Ausführung zu erreichen sein. Allerdings dürfen die Kontrollen nicht so eingerichtet sein, daß sie die Betriebsleitung und den -ablauf behindern, vielmehr müssen sie organisch in den Betrieb eingebaut sein, so daß sich ihr Vorhandensein nicht nachteilig auswirkt.

36) Häubermann, a. a. O., S. 14.

37) Heinrich Schmandt, Technik der Kontrolle im Bankbetrieb, Berlin 1926, S. 18.

38) Schmandt, a. a. O., S. 29.

Aufgabe der Kontrolle ist Fehlerentdeckung und -verhinderung. Fehler sind vor allem Unwirtschaftlichkeiten des Betriebes. Daher muß die Kontrolle umfassend sein und alle Betriebsvorgänge umschließen. Dazu dürfen die Kontrollmaßnahmen nicht willkürlich gewählt sein, sondern müssen in einem inneren Zusammenhang zueinander stehen. Einzelmaßnahmen müssen aufeinander abgestimmt werden, um sinnlose Kontrollen und Doppelkontrollen zu vermeiden. Daher wird die Kontrolle am besten an wenigen Stellen zusammengefaßt. Diese zu erkennen ist wichtig, da es besser ist, Fehler vorher zu verhüten als sie nach ihrem Eintreten zu berichtigen. Sie sind dann schon weitergetragen worden und nur noch schwer zu erkennen und zu beseitigen. Umfassende Bearbeitung mit "vorschauender" Kontrolle ist besser als getrennte Bearbeitung mit nachträglicher Kontrolle. . "Bei organisatorischen Kontrollmaßnahmen handelt es sich um die zweckmäßigste Verbindung der für die Durchführung der Kontrolle vorgesehenen Wirtschaftsmittel. Die Grundsätze der organisatorischen Kontrolle sind primärer (Isolierung) oder sekundärer Natur (Kooperation). Erstere dienen direkt dem Kontrollzweck, letztere schaffen Mittel der Kontrollmöglichkeit".³⁹⁾

Der Umfang der Kontrolle wird einerseits durch den Kontrollzweck, andererseits durch die Anzahl und Schwere der vorgefundenen Fehler bestimmt. Man wird bei der Ausgestaltung des Kontrollsystems gewisse Beschränkungen setzen müssen: Nicht in der Vielzahl der Kontrollen, sondern in ihrem Mittelmaß zeigt sich ihre beste Anwendung. Dabei wird zu überlegen sein, daß eine Kontrolle einzelner Faktoren manchmal von größerem Nutzen ist als ein Nachgehen des gesamten Stoffes, weil dadurch die Fehlerquelle unmittelbar entdeckt werden kann. Die Gefahr ist allerdings nicht von der Hand

³⁹⁾ Schmandt, a. a. O., S. 44.

zu weisen, daß sich dadurch die Kontrolle in Einzelheiten verliert.

In erster Linie bezieht sich die Kontrolle auf die ausführende Tätigkeit, nur selten auf die leitende. An sich sind nur auszuführende Arbeiten einer Kontrolle zugänglich, planende und dispositive Arbeit ist in diesem Sinne einer Kontrolle nicht zugänglich. Hier kann man nur in einem anderen Sinne von Kontrolle sprechen, insofern nämlich, als sich der Erfolg der dispositiven Arbeit jederzeit an den Auswirkungen auf die ausführende Arbeit ablesen läßt. "Leistungen als planender Tätigkeit sind nur als Wertleistungen erkennbar und können nur durch die Kontrollen erfaßt werden, die sich auf wirtschaftliche Leistungen beziehen".⁴⁰⁾

Der durch die Kontrolle entstehende Arbeits- und damit Kostenanfall muß in eine adäquate Relation zum Ergebnis gebracht werden. Vor allem muß die Kontrolle der Übersicht dienen und sich mit ihren Kosten im Rahmen halten.

Das Ziel der Kontrolle ist aber nicht nur die Auffindung und Richtigstellung von Fehlern, sondern überhaupt die Verhinderung von Fehlern durch Ausfindigmachen der Gefahrenquellen.

Das Verfahren der Kontrolle ergibt sich aus den Eigentümlichkeiten jedes Betriebes. Dafür kann kein bestimmtes Schema gegeben werden. Jedenfalls muß die Kontrolle andere Wege beschreiten als die vorangegangene Ausführung. Falls die Kontrolle gleichzeitig mit dem Vorgang stattfindet, ist sie nicht so günstig, weil sie sich dann derselben Mittel bedienen muß. Besser ist schon, die Kontrolle zeitlich später und mit anderen Mitteln anzusetzen. In den meisten Fällen bedient sich die Kontrolle eines Ver-

40) Koßmann, a. a. O. S. 23.

gleichs (Vorkalkulation, Zeitvergleich, Betriebsvergleich), dem eine Soll - Istfeststellung der zu vergleichenden Materie vorausgeht. Als Wirtschaftlichkeitskontrolle muß sie sich auf ein geordnetes Rechnungswesen stützen.

Der Zeitpunkt der Kontrolle richtet sich nach dem Kontrollzweck, dasselbe gilt für die Frage, ob eine Kontrolle regelmäßig in Perioden oder unregelmäßig, einmal oder wiederkehrend vorzunehmen ist.

Manche Autoren⁴¹⁾ haben nun noch ein Überwachen der Kontrolle vorgeschlagen, da die Kontrolle ihrerseits wieder Fehlern unterliege. Eine solche Kontrolle der Kontrolle kann gewiß nützlich sein, allein es ist die Frage zu stellen, ob dies nicht am Ende am Sinn der Kontrolle vorbei geht. Letztlich alle Fehler werden auch durch die beste Kontrolle nicht auszumerzen sein. Das muß auch Schmandt anerkennen, wenn er schreibt⁴²⁾, "alle Mängel lassen sich durch Umgestaltung der Arbeitsmethoden und Vereinfachung des Kontrollverfahrens beseitigen. Wichtig ist selbsttätige innere Betriebskontrolle. Unter Anpassung an den Geschäftsgang sucht die Kontrolle jedes Glied zur Mitwirkung heranzuziehen. Durch einheitliche Anwendung organisatorischer Grundsätze und mechanischer Hilfsmittel soll die Durchführung der Kontrolle möglich und gesichert sein".

Auf diese Weise dient die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, die wir später behandeln, und ihrer Aufrechterhaltung. Da Wirtschaftlichkeit Ordnung bedeutet, heißt Kontrolle Vermeidung von Ordnungswidrigkeiten.

Wir werden auf die einzelnen Gebiete der Kontrolle, soweit sie der Leitung obliegen, noch zurückkommen.

41) Schmandt, a. a. O., S. 135 ff.

42) Schmandt, a. a. O., S. 140.

III. Die Mittel der Führung: Organisation, Mensch, Kosten

Die Mittel, die der Führung für ihre verantwortungsvolle Tätigkeit zur Seite stehen, sind vielfacher Natur.

1. Die Organisation.

Von den Mitteln steht die Organisation obenan, deren sich die Führung bedient, um ihre Wünsche bis in die kleinste Betriebszelle weiterzugeben. Jeder Betrieb ist in seiner Weise "organisiert", das soll bedeuten, es ist Vorsorge für ein In- und Nebeneinanderarbeiten der einzelnen Betriebsteile getroffen. Vor allem regelt die Organisation die Beziehungen zwischen den Abteilungen und grenzt die Zuständigkeiten genau ab.

"Organisation heißt, die Betriebskräfte so zur Entfaltung zu bringen, daß der Betriebszweck bestmöglich erreicht wird⁴³⁾. Dazu gehört nach Obst, daß

- a) die in Einzeltätigkeiten zerlegte Arbeit in einer festgelegten Reihenfolge stattfindet (Schematisierung)
- b) jede Tätigkeit nur von bestimmten Organen ausgeführt wird (Mechanisierung)
- c) der Erfolg der Arbeit ständig überwacht wird (Kontrolle)
- d) peinlichste Ordnung unbedingte Notwendigkeit ist.

Man kennt im Betriebsleben verschiedene Organisationsgrundsätze. Sie geben das Verfahren an, deren sich die Organisation bedient. Gutenberg⁴⁴⁾ erwähnt die Zentralisation und Dezentralisation, Funktionstrennung und Funktionshäufung, Einheit und Gliederung u. a. Der wichtigste Grundsatz ist der der zentralen oder dezentralen Willensbildung im Betrieb. Zentralisation bedeutet Übergewicht der Lenkung von einer übergeordneten Stelle durch allgemeine Regelungen für den gan-

43) Georg Obst, Bankbuchhaltung, Stuttgart 1925, S. 6.

44) Gutenberg, a. a. O., S. 182.

zen Bereich, Dezentralisation Übergewicht der Lenkung von mehreren gleichgeordneten Stellen durch spezielle Anordnungen für ihren Bereich. "Wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch generelle Regelungen zu ersetzen"⁴⁵⁾. Solche Vorgänge sind meist zentraler Lenkung fähig. Ins einzelne gehende und nur spezielle Fälle betreffende Regelungen werden besser von dezentralisierten Instanzen getroffen. Für diesen Zweck haben sie von der Zentrale Befugnisse übertragen bekommen, in deren Rahmen sich die Anordnungen bewegen müssen. Je weitergehend die Dezentralisierung geht, desto selbständiger werden die Abteilungen, bis sie zu selbständigen Filialen werden, deren Leiter nur noch allgemeinen Weisungen unterliegen.

Den Grundsätzen der Zentralisation und Dezentralisation entsprechen die der Funktionshäufung und -trennung und die der Einheit und Gliederung. Ein zentralisierter Betrieb wird die Funktionen bei der Zentrale konzentrieren, ein dezentralisierter wird einen großen Teil der Aufgaben den Führungen der Abteilungen zuweisen.

Sowohl bei der zentralen wie bei der dezentralen Lenkung hat die Oberleitung die wichtige Funktion der Koordinierung und Abstimmung der Maßnahmen der einzelnen Abteilungen. Sie hat ferner eine Funktionsteilung zwischen ihr und den Abteilungen herbeizuführen dergestalt, daß sie festlegt, welche Anordnungen von ihr und welche von den Abteilungen zu treffen sind.

Die Organisation beschäftigt sich, wie gesagt, mit den angewandten Verfahren. Es gilt, die für das jeweilige Unternehmen zweckmäßigste Organisationsform mit den geeignetsten Verfahren zu paaren. Davon hängt ab, ob Ein-

45) Gutenberg, a. a. O., S. 179.

sparungen an Zeit und Arbeitskräften vorgenommen werden können, die sich dann kostenmäßig auswirken.

Wir haben gesehen, daß Organisation zweckmäßige Gestaltung des Betriebsablaufs bedeutet. "Organisation ist zweck- und zielbedingt; sie bedeutet organische Regelung der Betriebsfunktionen".⁴⁶⁾ Kostenmäßig ausgedrückt, bedeutet die Gestaltung ein möglichst wirtschaftliches Arbeiten des Betriebes. Sie fällt unter die Tätigkeiten, die wir oben als "dispositive" gekennzeichnet haben und zählt also zur Aufgabe der Betriebsführung. Diese bedient sich der Organisation zur Durchführung der Betriebsaufgabe. Dazu ist notwendig, daß die Führung über alle wesentlichen Vorgänge im Betrieb im Bilde ist und sie zu überschauen vermag. Wie sie dabei im einzelnen vorgeht, muß ihr überlassen bleiben. Wir wollen nur einige Gesichtspunkte andeuten, die dabei ausschlaggebend sind. Die Führung hält ständige Verbindung des Betriebes zum Markt aufrecht und paßt sich seinen Veränderungen an. Das Maß der Elastizität entscheidet in konjunkturell bedingten Umschwungzeiten sehr oft über den Erfolg. Der Leiter kennt die Leistungsfähigkeit des Betriebes und kann sie mit den Erfordernissen, die die Wirtschaft an ihn heranträgt, in Einklang bringen. Er weiß im Einzelfall, ob es sich lohnt, die Kapazität zu erweitern. Der schwachen Stellen des Betriebes muß er sich ganz besonders annehmen und irgendeinen solchen "Flaschenhals" haben viele Betriebe, genau so wie es auch, vor allem in größeren Betrieben, nahezu unvermeidlich ist, daß Stockungen, Leerzeiten, Überanforderungen auftreten. Wie wir später zu erklären haben werden, sind alle diese Umstände kostensteigernde Anlässe.

Auf der anderen Seite hat die Führung aber die Verantwortung für ein regelmäßiges Betriebsgeschehen. Sobald der

46) Alexander Hellwig, Frank Mäckbach, Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin 1928, S. 6.

normale Ablauf beeinträchtigt wird, sind sofort entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Diese an der richtigen Stelle, zur richtigen Zeit und durch die richtigen Kräfte zu veranlassen, erfordert viel Umsicht und Geschick. Das ist wichtig für außergewöhnliche Fälle, die an den Betrieb herankommen. Gewöhnlich wird es sich für die Leitung des Betriebes darum handeln, allgemein verbindliche Anordnungen für den betrieblichen Arbeitsablauf zu treffen, deren Ausführung in geeigneter Weise zu überwachen ist.

Was nun die Organisation im Bankwesen betrifft, so läßt sich mit Kalveram sagen⁴⁷⁾, "ein allgemein gültiges Schema für die Gliederung eines Bankorganismus kann nicht er-sonnen werden, weil sich der Aufbau der Organisation nach dem Umfang des Gesamtgeschäfts und nach der Umsatzgröße und -intensität sowie der Bedeutung der einzelnen Geschäftssparten richten muß. Starke Zunahme in einem Geschäftsfelde führt zu einer Verfeinerung der Gliederung, um die Vorteile der Arbeitsteilung ausnützen zu können. Verschiedenartige Geschäfte von geringerem Umfange müssen, um Arbeitskräfte voll zu beschäftigen, in einer gemeinsamen Abteilung erledigt werden. Gleichwohl kehren bei allen Banken die gleichen Grundzüge im Aufbau wieder."

Auch in diesem Punkte tritt wieder der Unterschied zwischen dem Industrie- und dem Bankbetrieb klar zu Tage. Wir haben dort eine oder mehrere Fertigungsabteilungen, in denen der Produktionsprozeß technischer Art abläuft. In einer Abteilung werden die Tätigkeiten zusammengefaßt, die nach Art und Umfang der Ausführung eine Einheit innerhalb des Produktionsprozesses bilden. Daneben steht die Verwaltungs- oder kaufmännische Abteilung, welche die anfallende Verwaltungstätigkeit besorgt. Dazu sind Materialbeschaffung und Absatz sowie die Rechnungslegung zu zählen. Den beiden in sich verschie-

47) Wilhelm Kalveram, Bankbuchhaltung, Leipzig 1926, S. 5 f.

denen Arten von Betriebsabteilungen ist die Führungsabteilung übergeordnet, deren Aufgaben wir ausführlich beschrieben haben. "Diese Dreiteilung ist beim Bankorganismus nicht durchführbar"⁴⁸⁾. Das hängt damit zusammen, daß wir einen Produktionsprozeß im technischen Sinne abgelehnt haben. Die Abteilungsbildung im Bankbetrieb erfolgt nach der Art der vorzunehmenden Tätigkeit, z. B. Wechselgeschäfte, Effektengeschäfte usw. Auf diese Weise bilden den Grundstock des Bankbetriebes nur kaufmännische Abteilungen, über denen dann die Führungsabteilung steht. Daß sich dieser Umstand organisatorisch günstiger auswirken würde als bei einer Zusammenfassung technischer und kaufmännischer Abteilungen des industriellen Betriebes, läßt sich allerdings nicht feststellen, zumal die Tätigkeiten der einzelnen Abteilungen doch sehr divergierend sind.

Wir haben bisher den Zusammenhang zwischen Organisation und Arbeitsteilung noch nicht berücksichtigt. Unternehmungen der Massenproduktion haben in ihren technischen Produktionsabteilungen die Arbeitsteilung in geringerem oder größerem Ausmaß durchgeführt; in der kaufmännischen Abteilung wird man sie seltener finden. Dafür liegt das Schwergewicht bei der Industrie bei den Produktionsabteilungen. Anders beim Bankbetrieb. Da hier das Hauptgewicht bei den kaufmännischen Abteilungen liegt, sind diese in hohem Maße von der Arbeitsteilung erfaßt. Allerdings bringt eine zu große Arbeitsteilung auch wieder Nachteile mit sich, indem sie den Überblick erschwert. Der Bankbetrieb ist gekennzeichnet durch Schwankungen in der Arbeitsbeanspruchung, mit anderen Worten also des Beschäftigungsgrades. Rummel meint⁴⁹⁾, ein Ausweichen durch "Lieferfristen" sei nicht möglich. Das hängt wieder mit der Kurzlebigkeit und mangelnden Lagerfähigkeit der bankbe-

48) Kalveram, Bankbuchhaltung, S. 5 f.

49) Hans Rummel, Erfordernisse für die Funktionsfähigkeit des Bankbetriebes, Deutscher Volkswirt 1935/36, Sonderheft 13, S. 36 - 39.

trieblichen Leistung zusammen, welche wir eingangs unserer Ausführungen erwähnt haben.

Aus dem Gesagten wird deutlich, daß es im Bankwesen schwierig ist, das am besten geeignete Maß der Betriebsorganisation zu finden. Das gilt sowohl bei der Verteilung des Raumes, als auch bei der Bemessung der Zahl der Angestellten und dem Grad der Mechanisierung. Die größte Schwierigkeit bildet der Beschäftigungsgrad, das stetig wechselnde Maß in der Arbeit der einzelnen Abteilungen. "Es ist sehr schwierig, einen mechanisierten Verwaltungsapparat aufzu ziehen, der im Stande ist, plötzliche Mehrarbeiten so aufzufangen, daß eine ordnungsmäßige, ungestörte Abwicklung gesichert bleibt, andererseits aber keine zu hohen Belastungen des Unkostenetats durch nicht vollausgenutzte personelle und maschinelle Reservekräfte erfolgen".⁵⁰⁾

Die Organisation ist die beste, von deren Dasein man nichts merkt und die doch unsichtbar lenkt. Jedes Tätigwerden ist auf seine Zweckmäßigkeit hin zu untersuchen. Wir können dies alles in die Grundsätze zusammenfassen, die Obst niedergelegt hat:⁵¹⁾

- a) Der Mensch in seinen Beziehungen muß im Mittelpunkt stehen.
- b) Trennung der geistigen von der mechanischen Arbeit.
- c) Aufsuchen des kürzesten Arbeitsweges und damit Zeitersparnis.
- d) Herauslösen gleichartiger Arbeitsleistungen und Übertragung an Spezialabteilungen.
- e) Ausführung möglichst vieler Arbeiten in einem Arbeitsgang.
- f) Verlegung der Kontrolle der Buchmengen an den Anfang.

50) Wilhelm Kalveram, Die Handelshochschule, Art. Bankbetriebslehre, Mannheim 1928, S. 1377 ff., Zit. S. 1417.

51) Obst, a. a. O., S. 181.

2. Der Mensch.

Gegenüber der Leitung eines Unternehmens mittels der Organisation möchten wir noch zwei feiner wirkende Arten herausgreifen, die sozusagen auch auf die kleinsten Erschütterungen des Betriebsorganismus reagieren. Das eine Mittel dieser Art betrifft die Führung des Menschen. Das große Schlagwort, das von den USA aus seinen Erfolg begründet hat, heißt: "Human Relations". Diese Seite, mit der weiter uns zu beschäftigen über den Rahmen dieser Arbeit hinausführen würde, ist neuerdings ein ausgedehntes Arbeitsfeld der Betriebsführung geworden.

3. Die Kosten.

Das andere Mittel, das genau anzeigt, welche Erfolgsrichtung der Betrieb einschlägt, sind die Kosten. Während die Führung des Menschen die personelle Seite betrifft, umfaßt die an Hand der Kosten die sachliche.

IV. Die Führungsprobleme des Betriebes im Lichte der Kosten.

"Die Betriebsrechnung bildet Maßstab und Grundlage der dispositiven und organisatorischen Kräfteentfaltung des modernen Unternehmertums. Wirtschaftlichkeitsrechnung ist eine Fundgrube von Erkenntnissen, die der planmäßigen Betriebs- und Wirtschaftsführung die Wege weisen".⁵²⁾ Das Rechnungswesen im Betriebe ist gleichsam die Steuerung des betrieblichen Arbeitsprozesses. Zu diesem Zweck muß das Rechnungswesen in organischer Verbindung mit den sonstigen Abteilungen stehen. Diese finden ihre kostenmäßige Auswertung in der Rechnungsabteilung. Wie zwischen ihr und den Produktionsabteilungen der Zusammenhang hergestellt wird - sei es, indem sie ihr Material der Rechnungsabteilung zugänglich machen oder diese erst die Un-

52) Hellwig - Mäckbach, a. a. O., S. 78.

terlagen für die Fertigung ausarbeitet - ist im Einzelfall Sache der innerbetrieblichen Organisation und damit Führungsangelegenheit.

Die Betriebsorganisation und die Betriebsrechnung stehen in wechselseitigem Zusammenhang: Die Betriebsorganisation hat für ein reibungsloses Zusammenwirken der Organe und ihrer Funktionen zu sorgen, ihren Nutzeffekt mißt die Betriebsrechnung. Sie hat das Streben des Betriebes nach Wirtschaftlichkeit seiner Leistung zu unterstützen. Der Betrieb unterliegt einem ständigen Zwang zur Wirtschaftlichkeit, für die die Betriebsrechnung den Maßstab liefert.

Trotz allem bleibt die Betriebsrechnung immer Hilfsmittel der Leitung, das zwar sehr aufschlußreich sein kann, "aber sie förderlich auszunützen, bleibt eine schöpferische Aufgabe"⁵³⁾, die der Betriebsleitung allein zukommt.

Vor allem in Hinsicht auf die Kontrolle des Betriebes hat die Betriebsrechnung eine wichtige Aufgabe zu erfüllen. Mit diesem Instrument ist es möglich, durch systematische Beobachtungen Unregelmäßigkeiten, Mängel, Abweichungen im Verfahren aufzuzeigen und auszumerzen. Dadurch lassen sich für die Leitung mit der Kontrolle Verbesserungen erzielen, neue Verfahren sind zur Wirtschaftlichkeitsmessung erst durch Rechnung zu prüfen.

V. Die Führungsprobleme der Bank im Lichte der Kosten.

Wenn wir uns fragen, ob die grundlegenden Ausführungen auch für das Gebiet der Bank Geltung besitzen, so ist die Frage durchaus zu bejahen. Während die ausführende Tätigkeit in den einzelnen Abteilungen des Bankbetriebes bewirkt wird, ordnet und überwacht die Leitung den Ablauf

53) Riedel, a. a. O., S. 48.

der Geschäfte. Sie ist sozusagen das Gehirn, von dem aus die Befehle an die einzelnen Betriebsstellen, die Abteilungen, geleitet werden. Dabei darf sie sich nicht störend bemerkbar machen, sondern muß unmerklich, aber in bestimmter Richtung lenken.

Die Planung betrifft z. B. Untersuchung des Marktes zur Vorbereitung von Pfandbriefemissionen bei Bodenkreditinstituten, Planung über die Verwendung flüssiger Mittel, die Disposition betrifft die Emission der genannten Wertpapiere und die Anlage der flüssigen Mittel zu dem bestimmten Zweck. Die Kontrolle betrifft etwa die getätigten Wertpapierumsätze oder die Abrechnung irgendeines Kunden. Daneben gibt es einige für die Bank typische Geschäfte, die der Führung obliegen. Vor allem ist hier an die Gewährung von Krediten, an die Emission von Wertpapieren für Industrieunternehmungen und an die Übernahme von Auslandsanleihen zu denken. Jedes der beispielhaft angezogenen Geschäfte hat unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit der Banken. Diese muß rentabel arbeiten, d. h. mit einer vorteilhaften Verzinsung des Kapitals; sie darf nicht mit hohen Unkosten arbeiten.

Mangelnde Führung äußert sich in der Bank wie in jedem Betrieb nicht nur im Absinken der Leistungen, sondern auch im Steigen der Kosten. Oft liegt ein Fehler in der Organisation zugrunde. Die Führung hat den Überblick über sämtliche Abteilungen und faßt alle Maßnahmen zusammen, die ihr zur Durchführung der vorliegenden Geschäfte notwendig und geeignet erscheinen. Sie bestimmt mit allgemeinen Richtlinien die Geschäftspolitik des Unternehmens.

Gerade für die Bank ist eine Führerpersönlichkeit außerordentlich wichtig. Die Anforderungen sind so vielseitig, daß sich nur eine Verbindung der Unternehmereigenschaften, wie Risikobereitschaft, Verantwortungsfreudigkeit, Entschlußkraft, rasche Erfassung von gegebenen Situationen,

diesen Anforderungen gewachsen zeigt. Das ist nicht zuletzt deshalb von so großer Wichtigkeit, weil die Bank der gesamten Wirtschaft dient. Die Verflechtung der Banken mit dem Organismus der Wirtschaft ist eine so enge, daß sich Fehler der Banken auch auf das Ganze der Wirtschaft auswirken. Besonders deutlich ist dies in der Wirtschaftskrise von 1931 geworden, die doch in ganz besonderem Maße eine Bankenkrise gewesen ist. Es würde uns zu weit führen, wollten wir hier in Einzelheiten eindringen, aber die Belastung, der die Banken damals in so kurzer Zeit nicht gewachsen waren, pflanzte sich fort und wirkte depressiv auf das gesamte Wirtschaftsgefüge. Erst mit der Sanierung des Bankwesens kam wieder Stabilität auf. Wir müssen daher Fischer zustimmen, wenn er schreibt⁵⁴⁾: "An der Spitze (gemeint ist: der Unternehmung) müssen Leute stehen, die ihrer Aufgabe gewachsen sind und sich bewußt bleiben, daß sie für ihr Unternehmen der Gesamtheit zu dienen haben, dessen Interesse höher steht. Das gilt besonders für das Bankwesen, weil es seine zentrale Stelle in der Wirtschaft mit sich bringt, daß ein Versagen den Organismus schädigt".

Wir können uns der Untersuchung der Probleme bei der Führung einer Bank nicht in vollem Umfang widmen. Unsere Fragestellung soll dahingehend lauten: Können zur Lösung der Führungsprobleme bei der Bank die Bankkosten und ihre Auswertung beitragen und wenn wir dies bejahen können, auf welche Weise und in welchem Umfang? Die Kosten sind ein feines Instrument, mit dem umzugehen nicht immer einfach ist, vor allem dann nicht, wenn die Kostenfrage im Bankbetrieb in solchem Ausmaß vernachlässigt ist, wie dies bisher der Fall war. Industrielle Kostenuntersuchungen gibt es außerordentlich viele, diejenigen über Bankkosten sind nur sehr spärlich. Es lassen sich aber

54) Otto Chr. Fischer, Unternehmerpersönlichkeit im Wechsel der Zeit, Deutscher Volkswirt 1935/36, Sonderheft 13, S. 39 ff., Zit. S. 42.

aus den stets wechselnden Kostenergebnissen, die die Betriebsrechnung widergibt, sowohl für die Führung eines Industriebetriebes wie auch für die einer Bank wichtige Schlüsse ziehen.

VI. Ziel der Führung: Wirtschaftlichkeit des Betriebes.

1. Das Ziel, dem alle Maßnahmen der betrieblichen Führung untergeordnet sind, ist die Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Mit dem Begriff der Wirtschaftlichkeit müssen wir uns näher befassen. Er erscheint in der Literatur sehr vielseitig. Wir müssen ihn in die Reihe der betriebswirtschaftlichen Zuwachsbegriffe stellen: Produktivität, Rentabilität, Liquidität und Wirtschaftlichkeit. Die Produktivität ist das Verhältnis der erzielten Betriebsleistung zu den eingesetzten Mitteln. Bei der Eigenart der bankbetrieblichen Leistung, bei der von einem eigentlichen Produktionsprozeß nicht gesprochen werden kann, möge von diesem Begriff im weiteren abgesehen werden.

Die Rentabilität, ein Begriff der Finanzierung, ist das Verhältnis des Gewinns zu den eingesetzten Mitteln, wobei der Gewinn den Erfolg ausdrückt. Die Rentabilität wird oft in Rentabilitätsziffern gemessen. Sie ist "Maßstab für die Kapitalerhaltung und -sicherung"⁵⁵⁾

Unter Liquidität wird das Vermögen verstanden, den jeweiligen Verpflichtungen (Kundenzahlungen, Kredittilgung usw.) innerhalb der vorgesehenen Zeit genügen zu können. Im Bankwesen spielt der Begriff eine außerordentlich große Rolle, da die Liquidität eine der obersten Anforderungen ist, die an eine Bank zu stellen sind⁵⁶⁾.

55) Konrad Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Band, Berlin 1948, S. 36.

56) Vgl. Rudolf Stucken, Liquidität der Banken, Berlin 1940.

Über die Wirtschaftlichkeit gehen die Auffassungen in der Literatur sehr auseinander. Lehmann⁵⁷⁾ definiert Wirtschaftlichkeit als Quotient von Nutzen und Aufwand, Hellauer⁵⁸⁾ bezeichnet Wirtschaftlichkeit als Zustand des Wirtschaftens im Gegensatz zum Ergebnis, der Rentabilität. Nicklisch⁵⁹⁾ bezeichnet als Wirtschaftlichkeit "Herrschaft der Gesetze der Gestaltung und Erhaltung im wirtschaftlichen Produktionsprozeß". Hummel⁶⁰⁾ sieht in der Wirtschaftlichkeit ein Maß für die Art des Ablaufs des Produktionsprozesses. Am nächsten kommt der Sache noch Hertleins Aussage. "Wirtschaftlich ist eine Handlung immer bei günstiger Gestaltung von Werteinsatz und -erlös."⁶¹⁾

Trotz der Vielfalt der gegebenen Darlegungen glauben wir doch, daß keine den Begriff in seinem Wesen richtig trifft. Man kann den Begriff Wirtschaftlichkeit sowohl negativ als auch positiv definieren. Zunächst kann man sagen, was in einem Betrieb Unwirtschaftlichkeit ist. Leerlauf bei den Maschinen, beschäftigungslose Zeiten wie außerordentliche Pausen bei den Arbeitskräften, Verschwendung beim Material, all das sind Beispiele von Unwirtschaftlichkeiten. So gelangen wir zu der Ansicht, daß die Wirtschaftlichkeit ein Ordnungsbegriff ist. Alles, was "in Ordnung" ist, ist wirtschaftlich, was nicht in Ordnung ist, dem haftet eine geringere oder größere Unwirtschaftlichkeit an. Positiv ausgedrückt, wird "unter Wirtschaftlichkeit der Grad der Vollkommenheit verstanden, mit der die Kräfte der Betriebswirtschaft zur Erfüllung der gesteckten Ziele eingesetzt

57) Max Rudolf Lehmann, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1926, S. 656.

58) Josef Hellauer, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1926, S. 518.

59) Heinrich Nicklisch, Wirtschaftliche Betriebslehre, Stuttgart 1922, S. 80.

60) Otto Hummel, Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsproblem, Stuttgart 1927, S. 11.

61) Adolf Hertlein, Kapital- und Erfolgsrechnung als Grundlage der Wirtschaftlichkeitsmessung, Stuttgart 1929, S. 135.

werden."⁶²⁾ Mellerowicz sieht in der Wirtschaftlichkeit "den Ergiebig- und Sparsamkeitsgrad bei der Leistungserstellung, der die Erfüllung des wirtschaftlichen Prinzips bei der Erreichung eines wirtschaftlichen Zieles anzeigt".⁶³⁾

Die Wirtschaftlichkeit übt einen Einfluß auf die Rentabilität aus. Sie ist Ursache der Rentabilität.⁶⁴⁾ Ein Betrieb kann zwar trotz Unwirtschaftlichkeit rentabel arbeiten, mit einem größeren Ausmaß an Wirtschaftlichkeit hebt sich jedoch auch seine Rentabilität. Die Rentabilität wird gemessen am Verhältnis von Aufwand zu Leistung.

Eine in allen Teilen verwirklichte Wirtschaftlichkeit gibt es nicht, Wirtschaftlichkeit ist ein Ziel, dem man nur weniger oder mehr nahe kommen kann. Die Ordnung findet ihren Ausdruck in der Organisation und ihren verschiedenen Formen. Das Streben nach Ordnung und ordnungsgemäßem Betriebsablauf wird sich im Erfolg niederschlagen. Ein wohlgeordneter Betrieb wird stets mit größerem Erfolg abschließen als ein wenig geordneter. Auf diese Weise hängen Ordnung und Gewinn unmittelbar miteinander zusammen und wir glaubten uns daher berechtigt, die Wirtschaftlichkeit als Gewinnbegriff zu bezeichnen.

2. Hertlein wirft in diesem Zusammenhang die Frage auf, ob die Wirtschaftlichkeit für ein ganzes Unternehmen anzuerkennen ist oder nur für eine einzelne Handlung. Manchmal wird nur letztere berücksichtigt. "Damit ist", wie Hertlein⁶⁵⁾ bemerkt, "Wirtschaftlichkeit nicht Urteil über einen Komplex von Handlungen, sondern Maßstab für zweck-

62) Karl Rößle, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1948, S. 148.

63) Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Band, S. 35.

64) Rößle, a. a. O., S. 151.

65) Hertlein, a. a. O., S. 135.

entsprechende Gestaltung einer Einzelmaßnahme". Nach unserer Ansicht kann sich die Wirtschaftlichkeit sowohl auf eine einzelne Handlung wie auch auf die Gesamtheit derselben innerhalb eines Betriebsgeschehens beziehen. Eine Vielzahl "wirtschaftlicher Einzelhandlungen" fördert die Wirtschaftlichkeit des ganzen Betriebes. Sie abstrakt zu sehen, hätte keinen Sinn, da sie sich aus Teilwirtschaftlichkeiten zusammenfügt.

Wirtschaftlichkeit ist immer eine Beziehungsgröße, das soll bedeuten, eine Handlung kann, in absolutem Sinne gesehen, niemals wirtschaftlich sein. Vielmehr sind wir im Anschluß an Hertlein⁶⁶⁾ der Auffassung, daß die Wirtschaftlichkeit einer Handlung nur im Verhältnis zu einer anderen, ähnlich gelagerten, gesehen werden kann. Wirtschaftlichkeit basiert daher größtenteils auf Vergleichen. Sie kann auf drei Größen beruhen⁶⁷⁾:

- a) Aufwandsermäßigungen
- b) Gewinnerhöhung
- c) Zeitverkürzung.

3. In welcher Beziehung berührt sich nun die Führung eines Betriebes mit der Wirtschaftlichkeit? "Alle die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beeinflussenden Faktoren in Verbindung mit der Betriebsaufgabe und -struktur müssen einer planmäßigen Untersuchung unterzogen werden".⁶⁸⁾ Diese Untersuchung anzustellen, ist Aufgabe der Betriebsführung. Die Voraussetzungen jedes Erreichens der Wirtschaftlichkeit sind in der Einstellung der Führungsorgane auf dieses Ziel zu erblicken. Die Untersuchung hat sich auf die Betriebsstruktur und den Betriebszweck zu erstrecken. Sie sind ihrerseits wieder Vorbedingung für die Betriebsleistung. Zur Durchführung ihrer Untersuchung bedient sich

66) Hertlein, a. a. O., S. 136.

67) Hertlein, a. a. O., S. 138.

68) Hellwig - Mäckbach, a. a. O., S. 7.

die Wirtschaftsführung einer Ordnung, die auf den Organismus des Betriebes eingestellt ist.

Auf Grund der Untersuchungsergebnisse kann die Wirtschaftsführung, die nach einem optimalen Wirtschaftlichkeitsgrad strebt, die entsprechenden Maßnahmen treffen, die ebenfalls wieder mit dem Betriebszweck und der Betriebsaufgabe in Einklang zu bringen sind. Die einzelnen Maßnahmen sind aufeinander abzustimmen, denn "jeder einseitigen, den kausalen Zusammenhang der Wirtschaftlichkeitsquellen verkennenden Betriebsführung wird der dauernde Erfolg versagt bleiben".⁶⁹

Wir haben gesehen, wie sich die Betriebsführung zur Durchführung ihrer Aufgabe der Wirtschaftlichkeit als Richtschnur bedient, die ihre gesamte Tätigkeit durchzieht, so ist umgekehrt die Wirtschaftlichkeit nur verwendbar in den Händen einer lenkenden und denkenden Betriebsführung.

Der Wirtschaftlichkeit wohnt aber letzten Endes nicht nur eine betriebswirtschaftliche Funktion inne, sondern sie strahlt über den Betrieb hinaus in die Volkswirtschaft hinein. Wirtschaftlich geführte Betriebe vermögen die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft zu steigern und die Ordnung der Betriebe wird sich auf das Wirtschaftsgefüge übertragen. Streben nach Wirtschaftlichkeit ist unerlässlich, in der betriebsinternen Sphäre für die Betriebs-, in der gesamtwirtschaftlichen Sphäre für die Wirtschaftsführung. "Die Erkenntnis des organischen Charakters der Betriebe und Zusammenhänge zwischen Einzel- und Gesamtwirtschaftlichkeit bildet die Voraussetzung erfolgreicher Betriebs- und Wirtschaftsführung".⁷⁰⁾

Wir wollen in die Problematik der Wirtschaftlichkeit und ihrer Auswirkungen auf den Betrieb und dessen Ablauf nicht weiter eindringen, sie mag mit diesen Darlegungen genügend angedeutet sein.

69) Hellwig - Mäckbach, a. a. O., S. 20.

70) Hellwig - Mäckbach, a. a. O., S. 56.

3. Teil: Die Möglichkeiten der Kostenerfassung im Bankbetrieb

Ehe wir die Möglichkeiten (Kalkulationsarten) im einzelnen durchgehen, müssen wir die Stellung der Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb beleuchten.

I. Die Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb.

1. Die Grundlagen der Kostenerfassung werden in der Buchhaltung gewonnen. Die Bankbuchhaltung ist keine Buchhaltung in der üblichen Weise, sondern den Besonderheiten der Geldinstitute angepaßt. Wir wollen auch an dieser Stelle kurz auf den Unterschied zur industriellen Buchhaltung hinweisen. Im Industriebetrieb dient die Buchhaltung neben der Ermittlung des Erfolgs durch die Gewinn- und Verlustrechnung der Durchleuchtung der Betriebsvorgänge in rechnerischer Hinsicht. Außerdem dient sie der Übersicht der jeweiligen Bestände sowie über die Kreditoren und Debitoren. "Bei der Bank steht die Frage der Zahlungsbereitschaft mit Rücksicht auf die Kassendisposition und Kreditpolitik weit im Vordergrund. Die Übersicht über flüssige Mittel, Forderungen, Verbindlichkeiten zur Feststellung des Liquiditätsgrades darf keinen Augenblick verloren gehen".⁷¹⁾ Infolge der Kurzlebigkeit und außerordentlichen Vielzahl der bankbetrieblichen Leistungen, die eine hohe Umsatzgröße und -schnelligkeit nach sich zieht, muß Vorsorge getroffen sein, daß sämtliche Bankgeschäfte in der richtigen Weise erfaßt werden.
2. Mit der eigentlichen Bankkalkulation, d. h. der Betriebsleistungen im Bankgewerbe, haben sich die früheren Autoren⁷²⁾ meist nur am Rande beschäftigt. Noch Eichenseer meinte⁷³⁾, die Frage sei in der Praxis fast vollständig vernachlässigt und die Theorie habe sich nur andeutungs-

71) Kalveram, Bankbuchhaltung, S. 8 f.

72) Carl Eichenseer, Technik des Bankbetriebes 1925,
Bruno Buchwaldt, Technik des Bankbetriebes, Berlin 1931.

73) Carl Eichenseer, Der Bankbetrieb, Leipzig 1923, S: 58 f,

weise damit beschäftigt. Allerdings ist hinzuzufügen, daß bis dahin erst Isaacs Beitrag⁷⁴⁾ vorlag. Während also in der Industrie längst eine genaue Kalkulation der Stück-einheiten herrschte, hatte man eine solche im Bankwesen lange nicht. Die Gründe glaubt Bernicken⁷⁵⁾ in der Eigen-artigkeit des Bankbetriebes, der unkörperlichen Natur sei-ner Ware, der Unmöglichkeit einer zahlenmäßigen Erfassung der Kosten zu sehen. Andererseits sei die Höhe der Gebüh-ren durch Beschlüsse von Bankvereinigungen festgelegt und könne nicht von e i n e r Bank geändert werden, auch wenn sie ihre Selbstkosten nicht zu decken vermag. Doch zieht Bernicken daraus den richtigen Schluß, daß gerade dieser Umstand für die Einrichtung von Kostenberechnun-gen spricht. Allerdings weist er mit Recht darauf hin, daß die Gebühren meist nicht wirtschaftlichen Überlegungen entspringen, sondern an anderen Richtgrößen orientiert seien. Auch sei eine häufige Anpassung der Gebühren an die tatsächlich angefallenen Unkosten, die wegen der Kon-junktorempfindlichkeit schwanken, nicht gangbar. Ein star-kes Argument gegen die Aufstellung genauer Kostenrechnun-gen war auch immer der Umstand, daß sich Verluste einzel-ner Geschäfte mit Gewinnen anderer kompensieren lassen.

Worum handelt es sich nun bei der Kalkulation? Ziel der Kal-kulation ist neben Feststellung der Kosten der einzelnen Lei-stungen der Vergleich der Kosten der Einzelleistungen und von Kostengruppen zueinander, vor allem auch bei wechselnden Be-schäftigungsgraden. Bernicken schreibt, "Kalkulation ist die wirtschaftliche Verrechnung des Aufwands einzelner Funktio-nen des Betriebes".⁷⁶⁾ Hasenack versteht unter "Bankkalkula-tion den Versuch, im Bankbetrieb ein zusammenhängendes Kosten-

74) Alfred Isaac, Über das Selbstkostenproblem im Bankbetriebe, Nürnberg 1921.

75) Bernicken, a. a. O., S. 77 ff.

76) Bernicken, a. a. O., S. 77.

verrechnungsverfahren für die Bankleistungen vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus zu schaffen, sei es um eine Betriebskontrolle durchzuführen oder darüber hinaus Unterlagen für die Festsetzung von Gebühren, Provisionen und Zinsen zu gewinnen".⁷⁷⁾

Die Kalkulation dient dazu, um das auszusagen, was Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung nicht vermögen. Wir können an Hand letzterer zwar auch feststellen, ob ein Betrieb mit Gewinn oder Verlust gearbeitet hat, aber wir können dies eben nur in Hinsicht auf das Betriebsganze sagen. Einzelheiten, in welcher Höhe und an welcher Stelle die Kosten angefallen sind und wie solche allenfalls zu vermindern sind, vermag nur eine genaue Kalkulation auszusagen. Bei ihr gilt es, die Selbstkosten der getätigten Geschäfte, z. B. eines Effektenkaufes, einer Scheckhereinnahme, festzustellen und dann auch auszuwerten. Dies ist infolge der außerordentlichen Vielzahl der anfallenden Geschäfte schwierig. Die Kalkulation zeigt die Unwirtschaftlichkeiten im Bankbetrieb auf und gibt Hinweise für Organisationsverfahren.

3. Die Aufgaben der Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb.

"Die bankbetriebliche Selbstkostenrechnung hat drei Aufgaben⁷⁸⁾

- a) Überwachung der Betriebsgebarung und Erkenntnis des Wirkungsgrades der Organisation durch laufende Kostenerfassung und durch Gegenüberstellung von Kosten und Erträgen.
- b) Gewinnung von Grundlagen zur Festsetzung von Gebühren, Provisionen und Zinsen durch Erforschung des Selbstkostenpreises jeder Leistung.
- c) Schaffung von Grundlagen für den inner- und zwischenbetrieblichen Kosten- und Ertragsvergleich".

⁷⁷⁾ Hasenack, a. a. O., S. 34.

⁷⁸⁾ Kalveram, Bankbetriebslehre, Berlin 1939, S. 67.

Kalveram betont weiter, daß infolge der starken Marktabhängigkeit und der überwiegend fixen Kostennatur, bei der es unmöglich ist, auf jede konjunkturell bedingte Schwankung sofort durch Anpassung der Konditionen einzugehen, die Kalkulation zunächst nach innen ausgerichtet sein müsse. Ihre Bedeutung nach außen, also für die Feststellung von Gebühren und Provisionen, ist beschränkt, "da die Erkenntnisse der Selbstkostenrechnung für die Geschäfts- und Preispolitik schwer auszuwerten sind".⁷⁹⁾ Die Rentabilität hängt im selben Ausmaß von einer Verminderung der Aufwands- als von einer Steigerung der Ertragsseite ab.

Wenn sich die Selbstkostenrechnung einer Bank in gutem Zustand befindet, dient sie der Orientierung der Führungsorgane und der einzelnen Abteilungsleiter. Die Zusammenarbeit und das aufeinander "Eingespieltsein" der einzelnen Abteilungen gilt mehr als irgendwo sonst, da die bankbetrieblichen Leistungen, wie wir erwähnt haben, oft in verschiedenen Abteilungen bearbeitet werden. Die Gefahr eines Leerlaufs ist immer gegeben, die Abwicklung der Geschäfte weist manchmal Lücken auf. Die Selbstkostenrechnung zeigt aber nicht nur die Möglichkeiten von Verbesserungen im Betriebe auf, sie gibt auch "Aufschluß über Verlustgeschäfte und die Grenzen, bei denen die Selbstkosten den Erlösen entsprechen. Sie verschafft einen Überblick über den wirksamsten Beschäftigungsgrad des Betriebes und gibt Unterlagen für die Erziehung der Kundschaft zu besserer Disposition bei ihren Aufträgen."⁸⁰⁾

4. Die Kosten der Selbstkostenrechnung.

Noch Obst meinte⁸¹⁾: "Betriebskalkulationen ständig und für den einzelnen Betrieb vorzunehmen, würde hohe Kosten verursachen. Die Zergliederung der einzelnen Arbeiten ist kompli-

79) Kalveram, Bankbetriebslehre in Handelshochschule, S. 1421.

80) Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 68.

81) Obst, a. a. O., S. 290.

ziert, die Gewinne sind im Verhältnis zum Umsatz minimal, so daß die Unkosten ständiger Erhebungen eine Erhöhung der Provision statt deren Senkung herbeiführen". Inzwischen ist man vom Wert einer gut funktionierenden Selbstkostenrechnung überzeugt. Die Kosten, die bei Einrichtung der Selbstkostenrechnung und ihrer Aufrechterhaltung anfallen, werden durch die erzielten Erfolge mehr als ausgeglichen. Die anzusetzenden Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen können nur aus der Selbstkostenrechnung abgeleitet werden. Allerdings muß eine übertriebene Organisation des Kostenapparates vermieden werden. Ob sich Kalkulationszentralen oder besondere Kalkulationsabteilungen lohnen, wird im Einzelfall verschieden zu beurteilen sein. Die Betriebsgröße wird dabei auch von Bedeutung sein; größere Betriebe werden eher eine solche Abteilung benötigen als kleinere. Grundsätzlich entscheidet auch hier die Wirtschaftlichkeit über das Ausmaß der anzuwendenden Kalkulationsarten. Nach Hasenack⁸²⁾ "liegt die Wirtschaftlichkeitsgrenze dort, wo der Kalkulationsaufwand durch den dadurch erreichten geldlichen Gewinn und den nicht meßbaren Erkenntnisgewinn nicht mehr gedeckt wird".

II. Die Kalkulationsmöglichkeiten.

Nach Hasenack sind es vier Kalkulationsgebiete, die zu betrachten sind:

Die Abteilungskalkulation

Die Stückkalkulation

Die Kreditkalkulation

Die Kontenkalkulation.

Herbst⁸³⁾ fügt noch zwei weitere Gebiete hinzu:

Die Gesamtbetriebskalkulation

Die Zinskalkulation.

Wir wollen im folgenden einen gedrängten Überblick über die einzelnen Kalkulationsmöglichkeiten geben. Dabei stützen wir

82) Hasenack, a. a. O., S. 34.

83) Herbst, a. a. O., S. 40.

uns im wesentlichen auf die Ausführungen von Hasenack und Herbst. Im Anschluß daran wollen wir uns zur Aufgabe setzen die Maßnahmen der Führung zu behandeln, die sich aus ihnen in Hinsicht auf das Ziel, Wirtschaftlichkeit des Betriebes, ergeben.

III. Die Gesamtbetriebskalkulation.

Theoretisch gesehen, gibt es zwei Möglichkeiten der Kalkulation im Bankbetrieb. Entweder man geht von der Kalkulation der einzelnen Leistungen, also der Stückkalkulation, und der in den einzelnen Abteilungen, der Abteilungskalkulation, aus und gelangt dann durch Zusammenfügen der einzelnen Kalkulationsergebnisse schließlich zu einer Kalkulation des gesamten Betriebes. Neben dieser induktiven Methode gibt es eine deduktive, indem man von der Kalkulation des Betriebes auf diejenige der Abteilungen und Einzelleistungen schließt. Den letztgenannten Weg geht die Gesamtbetriebskalkulation, die bei Herbst⁸⁴⁾ angeführt wird. Zschaler⁸⁵⁾ nennt sie die bankmäßige Kostenartenrechnung.

Die Kostenermittlung geschieht vorteilhaft in der Art einer kurzfristigen Erfolgsrechnung, also in monatlichen Intervallen. Allerdings treten Schwierigkeiten insofern auf, als nicht alle Kostenarten jeden Monat anfallen, man hilft sich dann durch Zwölftteilung der Jahresbeträge.

Bei der Kostenermittlung müssen wir nach Kostenarten getrennt vorgehen: Material-, Lohn-, Zins- und Gemeinkosten. Unter die Materialkosten fällt der tägliche Verbrauch an Formularen, Schreibutensilien und eventuell Abschreibungs-

84) Herbst, a. a. O., S. 40 ff.

85) G. Zschaler, Die Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 3. Heft 1949, S. 68 f.

beträge auf solches Material, welches nicht als Büroausstattung sofort abgeschrieben wird. Die Lohnkosten setzen sich aus den Gehältern und Löhnen für die Direktoren und Angestellten nebst den üblichen sozialen Aufwendungen zusammen. Bei den Zinskosten ist zu unterscheiden die Verzinsung des Kapitals, das als Anlagekapital in den Gebäuden und in der Ausstattung usw. der Bank ruht, und die Verzinsung des Kapitals, das als umlaufendes Kapital in den verschiedenen Geschäftszweigen der Bank arbeitet. Herbst⁸⁶⁾ spricht von gebundenem und freiem Kapital, Hasenack⁸⁷⁾ von fixem und Garantiekapital. Die Zinskosten resultieren also zum Teil aus Kosten des Kapitals in der anlagegebundenen Form (Abschreibungen), zum Teil aus Kosten des Kapitals im Umlauf. Da die letzteren nun erst entsprechenden Erträgen des Kapitals gegenübergestellt werden müssen und dies vorteilhaft in einer besonderen Zinskalkulation geschieht, bleiben für die vorliegende Betrachtung nur die Zinsen aus Abschreibungen übrig. Die Gemeinkosten setzen sich aus Kosten für Heizung, Beleuchtung, Telefon, Porto usw. zusammen.

Die Ermittlung der Erträge umfaßt in der Hauptsache die Zinserträge aus Kapitalleihe, ferner Provisions- und Gebühreneinnahmen aus den anderen Geschäftszweigen.

Erst mit der Gegenüberstellung der Gesamtkosten und Gesamterträge vermag die Gesamtbetriebskalkulation eine für die Führung wichtige Aussage zu machen, die wir an einer späteren Stelle zusammenfassen.

IV. Die Abteilungskalkulation.

A) Die Abteilungen der Bank

Ehe wir uns mit der Kalkulation der einzelnen Abteilungen beschäftigen, müssen wir zuerst deren Einteilung und Auf-

86) Herbst, a. a. O., S. 43.

87) Hasenack, a. a. O., S. 60.

gaben kennenlernen. Jede Bank wickelt ihre Geschäfte in bestimmten Abteilungen ab, z. B. die Wertpapieran- und -verkäufe in der Effektenabteilung, die Abrechnung für Wechsel und Schecks in der Wechselabteilung, die Kassengeschäfte in der Kassenabteilung. In einer Abteilung werden nur innerlich zusammengehörende Geschäfte bearbeitet, die zwar verschiedenen Geschäftszweigen angehören können, so daß wir die Abteilung definieren können als "eine örtlich fest abgegrenzte Zusammenfassung je eines vertikalen Abschnitts von innerlich verwandten Geschäftszweigen eines Wirkungskreises".⁸⁸⁾

Die verschiedenen Abteilungen wollen wir nach Kalveram je nach der Stellung zum Kunden einteilen in⁸⁹⁾

- a) Leistungsabteilungen ersten Ranges. Sie stehen in unmittelbarem Verkehr mit den Kunden. Dazu zählen z. B. Effekten-, Depot-, Devisen-, Wechselabteilung u. a.
- b) Leistungsabteilungen zweiten Ranges. Sie stehen nur in mittelbarem Verkehr mit den Kunden, indem die von diesen getätigten Geschäfte hier abgewickelt und erfaßt werden. Dazu zählen z. B. Buchhaltungs- und Korrespondenzabteilung.
- c) Verwaltungs- oder Hilfsabteilungen. Sie stehen in keinem Zusammenhang mit den Kunden, sind aber für den Ablauf der Bankgeschäfte unentbehrlich. Dieser Kategorie unterfällt z. B. Expedition, Registratur, Archiv, volkswirtschaftliche Abteilung, Revisionsabteilung.

Diesen ausführenden Abteilungen sind übergeordnet

- d) die Zentralabteilungen, die ebenfalls in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit den Kunden stehen. Im einzelnen sind zu nennen Direktion, Sekretariat, Rechts- und Personalabteilung. Den Zentralabteilungen sind neben der Leitung und Überwachung der Leistungsabteilungen

88) Herbst, a. a. O., S. 20.

89) Kalveram, Bankbuchhaltung, S. 42.

eigene Aufgaben zugewiesen, z. B. die Bearbeitung von Kreditangelegenheiten, Zusammenarbeit mit anderen Banken (Effektenkonsortium).

Es gibt daneben andere Einteilungen. Herbst gliedert lediglich in Leistungs- und Hilfsabteilungen. "Leistungsabteilungen stellen die durch direkte Abgabe von Leistungen an den Kunden ertragbringenden Abteilungen dar, Hilfsabteilungen sind nur Helfer, da sie keine Leistungen an die Kundschaft abgeben".⁹⁰⁾ Zu ersteren gehören demnach Effekten-, Wechsel-, Scheckabteilung, zu letzteren u. a. Expedition und Registratur. Im ganzen gesehen, erscheint uns die Einteilung Kalverams den Eigenarten der Abteilungen eher gerecht zu werden.

B) Die Abteilungskalkulation

Wir vermögen die Auffassung von Herbst⁹¹⁾, bei der Abteilungskalkulation handle es sich um "die Berechnung eines bestimmten Kostenträgers (der Abteilung) als Vorstufe für die Einzelleistungskalkulation" nicht zu teilen. Es ist sicher, daß die Einzelleistungskalkulation als Kalkulation eines einzelnen Stückes eine Kostenträgerrechnung darstellt, unserer Auffassung nach entspricht aber die Abteilungskalkulation als Kalkulation einzelner Abteilungen, also Betriebsstellen, mehr einer Kostenstellenrechnung.

1. Grundsatz ist, daß jede Abteilung die in ihr entstandenen Kosten selbst zu tragen hat. Indes wirft die Verwirklichung einige Schwierigkeiten insofern auf, als verschiedene Kosten mehrere Abteilungen betreffen und dann entsprechend ihren Anteilen an den einzelnen Abteilungen auf

90) Herbst, a. a. O., S. 53.

91) Herbst, a. a. O., S. 44.

diese aufzugliedern sind. Das geschieht mittels eines Schlüssels.

Es ist zu untersuchen, welche Größen als Schlüsselgrößen in Betracht kommen können. Grundsätzlich gibt es zwei Methoden, die indirekten Kosten aufzuteilen.⁹²⁾ Die kumulative Methode teilt die angefallenen Kosten ohne Rücksicht alle nach e i n e m Maßstab den einzelnen Abteilungen zu. Sie ist für den Bank-, aber auch für den Industriebetrieb nicht brauchbar, da sie den Eigenarten der verschiedenen Kosten nicht gerecht wird. Die elektive Methode teilt die Kosten in Kostenarten ein und diese mit wechselnden Schlüsseln den einzelnen Abteilungen zu.

Wir kommen hier auf das zurück, was wir im allgemeinen Teil über die Kostenrechnung ausgeführt haben. Es ist wichtig, möglichst viele der Kosten direkt zu erfassen und der Abteilung unmittelbar zuzurechnen. Die direkt jeder Abteilung zuzurechnenden Kosten sind verhältnismäßig einfach zu erfassen. Es handelt sich bei den Materialkosten um den Verbrauch an Formularen und Schreibmaterial, bei den Lohnkosten um die Gehälter und Löhne der in den betreffenden Abteilungen tätigen Mitarbeiter, bei den Zinskosten um die Verzinsung der Abschreibungsbeträge.

Was nun die nicht direkt zurechenbaren Kosten anbelangt, so sind dieselben nach einem bestimmten Schlüssel den einzelnen Abteilungen zuzuteilen. Beispielsweise führt Herbst⁹³⁾ an, die Gehaltskosten für Angestellte, die für mehrere Abteilungen tätig sind, sollten entsprechend dem Umfang ihrer Tätigkeit den einzelnen Abteilungen zugemessen werden. Für Angestellte, die mit überhaupt keiner Abteilung in Verbindung stehen (Laufbote, Portier) müssen die Kosten entsprechend der Gesamtzahl der Angestellten aufgeteilt werden.

92) Herbst, a. a. O., S. 49.
Friedrich Leitner, Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, Frankfurt 1923, S. 145.

93) Herbst, a. a. O., S. 45.

Andere Lohnkosten, z. B. Löhne der Putzfrauen, sind nach der Größe der Fläche jeder Abteilung zuzumessen. Für die Gemeinkosten gilt Ähnliches. Telefongebühren sind nach der Anzahl der in jeder Abteilung vorhandenen Apparate, Beleuchtungskosten nach der Zahl der Brennstellen auf jede Abteilung umzulegen.

In derselben Weise wie die nicht direkt zuteilbaren Kosten mittels Schlüssel den Abteilungen zugemessen werden, müssen auch die Kosten der Hilfsabteilungen mittels Schlüssel auf die Leistungsabteilungen umgelegt werden. Hasenack⁹⁴⁾ spricht in diesem Zusammenhang davon, daß neben einer waag-rechten, sachlichen Scheidung der Unkosten (in Kostenarten) die senkrechte Trennung nach Abteilungen tritt. Dabei kann man entweder so vorgehen, daß man die in den Hilfsabteilungen angefallenen Gemeinkosten zuerst anteilig auf diese verteilt und erst dann die Kosten der Hilfs- auf die Leistungsabteilungen umlegt. Man kann aber auch die Gemeinkosten der Hilfsabteilungen direkt auf die Leistungsabteilungen verteilen. Doch dürfte sich der erstgenannte Weg mehr empfehlen, da hier die Kostenverteilung übersichtlicher bleibt.

Die Kalkulation selbst kann in verschiedener Weise erfolgen. Als einfachsten Weg bezeichnet Hasenack⁹⁵⁾ die Zeit-zuschlagsmethode. Dabei dient als Zuschlagsbasis die Summe der geleisteten Arbeitsstunden, als Zuschlagssumme die Gesamtkosten der betreffenden Abteilung. "Der prozentuale Anteil jeder Abteilung an den Gesamtarbeitsstunden wird als Maßstab der von jeder Abteilung zu tragenden Unkostensumme benutzt"⁹⁶⁾. Die Methode unterliege allerdings verschiedenen Ungenauigkeiten. Denn sie setze eine gleich starke Beschäftigung aller Abteilungen voraus. Außerdem sprächen

94) Hasenack, a. a. O., S. 44.

95) Hasenack, a. a. O., S. 41 ff.

96) Hasenack, a. a. O., S. 41.

gewichtige Gründe gegen die Arbeitszeit als alleinige Zuschlagsgrundlage: Einmal würden die Abteilungen mit starker maschineller Durchdringung bevorzugt, da sie eine geringere Arbeitszeit beanspruchen, zum anderen berücksichtigen dieses Verfahren nicht die verschiedenartige Belastung der Abteilungen mit den Unkosten. U. E. ist jedoch ein wesentlicher Grund, warum die Zeitzuschlagsmethode alleine unbrauchbar ist, unberücksichtigt geblieben, nämlich der des wechselnden Beschäftigungsgrades innerhalb der Abteilung. Wir haben schon bei früherer Gelegenheit erklärt, daß die Abteilungen wechselnden Beanspruchungen gewachsen sein müssen, so daß zeitweise Über-, zeitweise Unterbeschäftigung eintritt. Der Einfluß des Beschäftigungsgrades ist geeignet, die Arbeitsstundensumme und damit die Zuschlagsgrundlage zu verschieben.

Eine andere Methode, die Hasenack⁹⁷⁾ Sonderzuschlagsmethode nennt, geht von der Flächengröße der einzelnen Abteilungen aus. Diese Methode erscheint schon aus dem Grunde geeigneter, weil das Problem des wechselnden Beschäftigungsgrades überhaupt nicht in Erscheinung tritt. Bei der Kalkulation können wir, wie oben ausgeführt, nach Erfassung der unmittelbaren Kosten bei jeder Leistungsabteilung die Gemeinkosten auch direkt bei den Leistungsabteilungen erfassen, oder auf die Leistungs- und Hilfsabteilungen legen, mit welcher letzteren sie dann ihrerseits auf die Leistungsabteilungen fallen.

Wir wollen hier Hasenacks Zahlenbeispiel⁹⁸⁾ anführen. Er nimmt an, die Unkostensumme für Licht, Heizung und Raum betrage für die angenommene Zeiteinheit 90 000,--, die Leistungsabteilungen umfassen eine Fläche von 1 800, die Hilfsabteilungen eine solche von 1 200 Raumeinheiten (qm); werden nun die Gesamtkosten nur auf die Leistungsabteilungen

97) Hasenack, a. a. O., S. 43 ff.

98) Hasenack, a. a. O., S. 44 f.

gen verteilt, so ergibt sich pro Raumeinheit ein Betrag von $\frac{90\,000,--}{1\,800} = 50,--$. Dabei ist dann zu berücksichtigen, daß in diesen 50,-- die Unkosten der Hilfsabteilungen im Verhältnis von $3\,000 : 1\,200 = 40\% = 20,--$ enthalten sind. An diesem Beispiel wird deutlich, warum wir oben die direkte Zumessung der Unkosten an die Leistungsabteilungen ablehnen zu müssen glaubten: Jede Leistungsabteilung trägt denselben Unkostenanteil der Hilfsabteilungen, obwohl die Beanspruchung der Hilfs- durch die einzelnen Leistungsabteilungen eine durchaus verschiedene ist. Diese Zurechnungsart ist daher nicht geeignet, der verschiedenen Beanspruchung gerecht zu werden. Statt dessen schlägt nun Hasenack vor, die Gesamtkosten durch die Gesamtflächengröße der Leistungs- und Hilfsabteilungen zu teilen und die durchschnittliche Belastung jeder Abteilung mit $\frac{90\,000,--}{3\,000} = 30,--$ zu errechnen. Alsdann sind die Kosten der Hilfsabteilungen ($1\,200 \times 30,-- = 36\,000,--$) gemäß ihrer Beanspruchung auf die Leistungsabteilungen umzulegen. Dieses Maß der Beanspruchung festzustellen, bereitet große Schwierigkeiten.

Im einzelnen gibt Hasenack einige Hinweise für einzelne Abteilungen. Für die Buchhaltung schlägt er vor, die Aufteilung an Hand der für jede Abteilung getätigten Buchungen vorzunehmen. Man wird hier einen Erfahrungssatz annehmen können. Für die Korrespondenz fallen bei zentraler Organisation derselben die Hauptkosten auf die Effekten-, Devisen- und Wechselabteilung und sind ihnen gemäß der verwendeten Arbeitszeit zu belasten.

Im ganzen gesehen, ist das Problem der Kostenzurechnung im Bankbetrieb nicht einfach, vor allem dann nicht, wenn die Leistungsabteilungen nicht klar gegeneinander abgegrenzt sind. Eine andere Schwierigkeit entsteht daraus, daß die Unkosten nicht immer in gleicher Höhe anfallen. Saisonal beeinflußt sind die Unkosten für Heizung und Beleuchtung, die man am besten durch Zwölfteilung der Jahresbeträge zuteilt. Konjunkturrell beeinflußt sind die Unkosten in der

Wechsel- und Effektenabteilung. Mit Geldmengenausdehnung und Diskontbewegungen tritt eine Änderung der Beschäftigungslage in der Wechselabteilung ein, verstärkte Emissionstätigkeit und Effektenumsatz führt zur Mehrbeanspruchung in der Effektenabteilung.

In derselben Weise wie die Kalkulation der Leistungs- und Hilfsabteilungen mit Hilfe der Zeit und Flächengröße der Abteilungen als Zuschlagsbasis erfolgt die Aufteilung der allgemeinen Unkosten mit anderen Größen als Basis, so daß wir uns mit deren Andeutung begnügen können.

Hierfür kommt in Betracht⁹⁹⁾ die bereits erwähnte Anzahl der Buchungen in der Buchhaltung. Für die Kosten der Personalabteilung, der Registratur und des Archivs erfolgt die Umlegung mit Hilfe der Beamtenzahl als Schlüssel. Die Kapitalkosten (Dividenden) basieren auf der Kapitalbeanspruchung d. h. auf den Mitteln, die der Abteilung innerhalb der Gesamtmittel der Bank zur Durchführung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen. Die Kapitalbeanspruchung hängt eng zusammen mit der Rentabilitätsrechnung.

Außerdem gibt es noch gewisse Unkosten, die nicht genau nach den beanspruchten Abteilungen verteilt werden können. Darunter befindet sich beispielsweise das Sekretariat. Es bearbeitet Vorbereitung von Emissionen, Konsortialgeschäfte, Rechtsangelegenheiten. Für diese Kosten kennt man keine Schlüsselgrößen, sondern man teilt sie nach Erfahrungssätzen den in Frage kommenden Abteilungen zu.

Als unbrauchbare Schlüsselgrößen sind Umsatz und Rohgewinn zu bezeichnen, und zwar der Umsatz deshalb, "weil der einheitliche Umsatzbegriff für den Vergleich unbrauchbar ist, der richtige Umsatzbegriff nicht einheitlich ist. Der einheitliche Begriff ist der des Umsatzes auf einer Hauptbuch-

99) Hasenack, a. a. O., S. 50 ff.

seite".¹⁰⁰⁾ Beispielsweise erscheint derselbe Effektenposten bei der Betrachtung in der Tresorabteilung zum Nennwert, bei der Betrachtung der Effektenabteilung zum Kurswert und bei der Betrachtung der Depotabteilung nur mit der dortigen Gebühr. Der Umsatzbegriff hat also wechselnde Bedeutung, ist einmal, wie Hasenack zutreffend bemerkt¹⁰¹⁾, auf einen Zeitpunkt, also statisch, das andere Mal auf einen Zeitraum, also dynamisch, bezogen. Daher ist der Umsatz unbrauchbar. Dasselbe gilt vom Rohgewinn, den Hertlein als Aufteilungsmaßstab empfiehlt¹⁰²⁾. Derselbe ist noch mit Gemeinkosten belastet und läßt keinen Schluß auf die Rentabilität zu. Außerdem gibt zu bedenken Anlaß, daß wir in einer reinen Kostenbetrachtung nicht die Ertragsseite hineinbringen wollen.

2. Um jedoch die Abteilungskalkulation voll auswerten zu können, darf man nicht bei der Kostenrechnung stehen bleiben. Vielmehr ist sie durch eine Ertragsrechnung zu ergänzen, damit man die Rentabilität erkennen kann.

"Die Kosten sind Ausdruck einer guten oder schlechten Organisation, die Erträge sind Ausdruck einer guten oder schlechten Konjunktur"¹⁰³⁾. Damit ist gesagt, daß die Kosten eher zu beeinflussen sind als die Erträge, denn diese sind hauptsächlich von außerbetrieblichen Elementen (Markt) abhängig. In Zeiten schwankender Konjunktur sind auch die Erträge Schwankungen ausgesetzt.

Die Abgrenzung der Erträge hat in derselben Weise wie bei den Kosten zu erfolgen. Bei ihnen gingen wir von der einzelnen Abteilung aus. Daher müssen wir in derselben Weise

¹⁰⁰⁾ Hasenack, a. a. O., S. 49.

¹⁰¹⁾ Hasenack, a. a. O., S. 49.

¹⁰²⁾ Adolf Hertlein, Statistik im Dienst der Bankorganisation, Leipzig 1920, S. 62.

¹⁰³⁾ Hasenack, a. a. O., S. 54.

bei den Erträgen vorgehen, um später den Erfolg der einzelnen Abteilungen angeben zu können. Erträge aus einem einheitlichen Geschäftsvorgang, die in ihrem Wesen verschiedenen Abteilungen zugehören, sind auf diese aufzuteilen. Ferner ist die zeitliche Abgrenzung entsprechend der bei den Kosten zu wählen. Bei der Erfassung der Erträge müssen wir unterscheiden: Reine Erfolgskonten weisen den Ertrag unmittelbar aus, aus gemischten (Bestands- Erfolgs-) Konten sind die Bestände herauszuziehen und zu bewerten. Dabei schließen wir uns dem Beispiel Herbsts¹⁰⁴⁾ an und geben dem Zeitwertprinzip den Vorzug. Die Einnahmen an Provisionen und Gebühren in der Effektenabteilung ergeben sich aus deren Büchern, die Kursgewinne lassen sich an Hand des Skontos ermitteln. Die Heranziehung von Kursgewinnen zum Ertrag erscheint besonders problematisch, zumal die Kurse von Wertpapieren von Tag zu Tag schwanken und auch Kursstürze durchaus im Bereich der Möglichkeit liegen. Zum anderen sehen die Bilanzvorschriften vor, daß Kursgewinne nur bilanzierungsfähig sind, wenn sie realisiert sind. Hasenack¹⁰⁵⁾ verweist noch besonders auf die Erträge der Wechselabteilung, in ihnen ist einerseits Zinsertrag aus der Diskontierung und andererseits Provisionsertrag aus Akzepten enthalten. Ersterer hätte aber, da der Wechsel als kurzfristiges Finanzierungsinstrument benützt wird, in die Kreditabteilung zu fallen, nur letzterer ist Ertrag der Wechselabteilung.

3. Die Gegenüberstellung der in einer Abteilung angefallenen Kosten zu den erzielten Erträgen ergibt den reinen Abteilungserfolg, der nun allerdings zur Rentabilitätsermittlung noch dem eingesetzten Kapital gegenüberzustellen ist. Herbst¹⁰⁶⁾ hält dies für unnötig, da die Abgren-

104) Herbst, a. a. O., S. 54.

105) Hasenack, a. a. O., S. 59.

106) Herbst, a. a. O., S. 55.

zung der Kosten und Erträge für jede Abteilung nie ganz genau gelinge. Bei der Einzelleistungskalkulation sei dann eine genaue Gegenüberstellung möglich und erforderlich. Wir wollen mit Hasenack die Rentabilität kurz beleuchten. Ehe wir allerdings den Erfolg dem eingesetzten Kapital gegenüberstellen, ist es notwendig, die verschiedenen Arten des Kapitals zu erwähnen. Hasenack unterscheidet, wie bereits angeführt, beim Eigenkapital das in den Anlagen gebundene Fixkapital und das im Umlauf befindliche Garantiekapital, das Fremdkapital arbeitet wie das Garantiekapital in den Bankgeschäften und dient in den Abteilungen als Bestandskapital. Jede Kapitalart wird gesondert aufgeteilt: Das Fixkapital nach der Flächengröße der Abteilungen, das Garantiekapital nach der Verwendung hauptsächlich im Kreditgeschäft in der Kreditabteilung, das Bestandskapital nach der Beanspruchung in den einzelnen Abteilungen, die Bestände führen (Effekten-, Devisen-, Sortenabteilung). Die Rentabilität wird nun ermittelt, indem man den aus dem Vergleich der Kosten zu den Erträgen gewonnenen Erfolg jeder Abteilung zu dem in ihr arbeitenden Kapital in Beziehung setzt. Durch Zusammenfassung der Abteilungsergebnisse entsteht eine Rentabilitätsrechnung des gesamten Betriebes. Man kann ferner durch Vergleich der Rentabilität des Gesamtbetriebes mit der einzelner Abteilungen feststellen, welche Abteilungen rentabel, welche unrentabel arbeiten.

Die Rentabilitätsrechnung ermöglicht somit eine Übersicht über die Einzelrentabilität jeder Abteilung, die Gesamrentabilität des Betriebes und zugleich eine Kontrolle über die Kosten- und Ertragsrechnung der Abteilungen.

V. Die Geschäftsspartenkalkulation.

Kalveram¹⁰⁷⁾ bezeichnet die Geschäftsspartenkalkulation als aus der Abteilungskalkulation abgeleitet. Der Unterschied

107) Kalveram, Bankbuchhaltung 1939, S. 69.

zwischen beiden ist folgender: Während bei der Abteilungskalkulation alle Kosten und Erträge innerhalb einer Abteilung als einheitlicher Kostenstelle erfaßt werden, ohne Rücksicht darauf, ob sie e i n e r Geschäftssparte angehören, (z. B. die angeführten Verschiedenheiten in der Wechselabteilung) will die Geschäftsspartenkalkulation die Kosten und Erträge einzelner Geschäftssparten untersuchen. Kalveram¹⁰⁸⁾ will hierbei in der Hauptsache drei Geschäftssparten berücksichtigt wissen: Kreditgeschäft mit den einzelnen Kreditarten, laufendes Geschäft mit Kasse, Überweisung, Scheck, Wechsel, Devisen, und Effektengeschäft (Emission, Handel und Verwaltung).

Wir können uns bezüglich dieser Kalkulationsart kurz fassen und auf die wesentlichen Gesichtspunkte der Abteilungskalkulation verweisen, deren Methoden sich auch die Geschäftsspartenkalkulation bedient.

VI. Die Stückkalkulation.

Die Abteilungskalkulation ist, wie sich gezeigt hat, nicht frei von Ungenauigkeiten, da die Kosten und Erträge jeder Abteilung nie exakt zu erfassen sind. Einer solchen Forderung, die an die Kalkulation zu stellen ist, kommt die Stückkalkulation - oder wie sie Herbst nennt, Einzelleistungskalkulation - in vermehrtem Umfang nach. Sie ist das Kernstück der Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb. Vor allem bietet sie, da sie den Beschäftigungsgrad zu berücksichtigen hat, die Möglichkeit, die für den Bankbetrieb günstigste Ausnutzung festzustellen.

Obst schrieb in seinem "Bankgeschäft" 1924¹⁰⁹⁾: "Einzelkalkulationen ständig und für den einzelnen Betrieb vorzunehmen, würde erhebliche Kosten verursachen, die in kei-

108) Kalveram, Bankbuchhaltung 1939, S. 69.

109) Obst, Das Bankgeschäft II, S. 331.

nem Verhältnis zum Erfolg stehen würden". Inzwischen ist nicht nur die Möglichkeit einer Stückkalkulation erwiesen, sondern auch deren Brauchbarkeit, ja Notwendigkeit für Rentabilitätserwägungen herausgestellt.

Hasenack unterscheidet drei Verfahren der Stückkalkulation, die zwar dasselbe Objekt, nämlich die Einzelleistung, aber nicht denselben Zweck haben. Er teilt ein¹¹⁰⁾:

"Die S t ü c k n a c h k a l k u l a t i o n erfaßt unabhängig von der Preispolitik die wirklichen Kosten.

Die M a ß k a l k u l a t i o n ist kalkulatorisches Hilfsmittel bei Organisationsstudien.

Die S t ü c k k o s t e n s c h ä t z u n g untersucht die Abteilungskosten nach ihrer dynamischen Struktur und soll die optimale Beschäftigung klarlegen".

A) Die Stücknachkalkulation

Was unter einer bankbetrieblichen Leistung zu verstehen ist, haben wir bereits geklärt. Die zu ihrer Erzeugung notwendigen Handlungen nennt man Manipulationen. Eine Einzelleistung kann auf zwei Größen bezogen werden, einmal ist sie stückbedingt, dann nennt sie Hasenack¹¹¹⁾ Stückleistung (Effektenumsatz, Wechseldiskontierung), zum anderen ist sie umsatzbedingt, dann nennt sie Hasenack Leistungseinheit (Effektenumsatz und Wechseldiskontierung in bestimmter Höhe). Auf Grund dessen kann man die angefallenen Kosten in verschiedener Form auf die Einzelleistung beziehen.

Es erhellt daraus, daß je nach der Stück- oder Umsatzbedingtheit der Leistung der Beschäftigungsgrad sich in verschiedenen Formen auf die Kosten ausdrückt. Man spricht dabei von Degression. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Scheidung der Kosten in fixe und proportionale Anteile. Wir

¹¹⁰⁾ Hasenack, a. a. O., S. 66.

¹¹¹⁾ Hasenack, a. a. O., S. 66.

wollen jedoch diese Probleme gesondert behandeln.

Für unsere Zwecke können wir die Betrachtung nach der Umsatzbezogenheit der Einzelleistung ausscheiden. Ihr Ergebnis gewonnen durch eine einfache Divisionsrechnung der in der Abteilung angefallenen Kosten durch den Umsatz, könnte uns nur sagen, wieviel eine Leistungseinheit von etwa 1 000,-- einer Gesamtwechselsumme von 1 000 000,-- kostet. Das findet weniger unser Interesse, zumal sich der Umsatz insgesamt und so auch der auf jedes Stück entfallende Betrag laufend ändert, vielmehr wollen wir danach fragen, was eine Leistung, auf das Stück gesehen, also ein Effektenkauf, ein diskontierter Wechsel, an Kosten erfordert.

Wir haben als Bezugsgrößen die Abteilungskosten, welche uns die Abteilungskalkulation feststellt, die Zahl der Stückleistungen, die aus den Büchern zu ersehen ist, und die Zeit für die Erstellung der Leistung (Manipulationszeit), die nach einem Erfahrungssatz anzunehmen ist. Die Berücksichtigung der Zeit ist früher oft unterblieben. Das führt aber insofern zu einem unrichtigen Ergebnis, als dann sämtliche Leistungen so betrachtet werden, als ob sie dieselbe Zeit in Anspruch genommen hätten. Jede Leistung wird dadurch kostengleich der anderen.

Die Kalkulation wird nun so vorgenommen, daß die Gesamtkosten der Abteilung, vervielfacht mit der Gesamtzeit, geteilt werden durch die Stückumsätze, die jeweils mit den ihnen zukommenden Manipulationszeiten vervielfacht wurden.

Es soll allerdings nicht verkannt werden, daß auch bei der Stückkalkulation wie bei der Abteilungskalkulation Schwierigkeiten auftreten. Zunächst handelt es sich darum festzulegen, welche Leistungen überhaupt auf diese Weise kalkuliert werden. Dazu müssen die Leistungen klar voneinander abgrenzbar sein. Es kann nämlich vorkommen, daß eine Leistung von mehreren Abteilungen zu bewirken ist. Ob in diesen Fällen als Manipulationszeit die des gesamten Betrie-

bes, geteilt durch die Zahl der Abteilungen, oder die der am meisten beanspruchten Abteilung zu nehmen ist, muß der Erfahrung überlassen bleiben. Die Abgrenzung wird nicht immer einfach sein. Sie wird in dem Augenblick besser, in dem die Abteilungen zum größten Teil mit maschinellen Hilfsmitteln zu arbeiten in die Lage versetzt sind. In jüngster Zeit ist das in steigendem Maße der Fall. Bei einer Maschine läßt sich jeder Arbeitsgang zeitlich genau bestimmen. Je weiter daher die Mechanisierung des Bankbetriebes fortgeschritten ist, desto eher ist die Manipulationszeit geeignet, als Bezugsgröße für die Kalkulation zu dienen.

Herbst¹¹²⁾ hat diese Kalkulationsart durch weitere Differenzierung des Beschäftigungsgrades noch verfeinert. Wir erwähnen nur wenige Gesichtspunkte und verweisen im übrigen auf seine Arbeit. Er hat die Manipulationszeit als Schlüsselgröße von Hasenack übernommen, verzichtet aber auf die Unterscheidung von Leistungs- und Hilfsabteilungen. Diese Nivellierung ist u. E. nicht unbedenklich, da sie den Eigenarten der einzelnen Abteilungen nicht gerecht zu werden vermag.

Weiterhin scheidet Herbst nach stück- und umsatzbedingten Kosten. Nur erstere unterliegen dem Einfluß des Beschäftigungsgrades. Die stückbedingten (Einzel-) Kosten zerfallen ihrerseits wieder in fixe (Löhne) und proportionale (Formulare). Dasselbe gilt für die umsatzbedingten. An sich ist der Wert dieser verschiedenen Unterscheidungen nicht zu verkennen, doch bereitet die Zuteilung zu den einzelnen Kategorien Schwierigkeiten. Herbst meint¹¹³⁾, die Überlegung sei ausschlaggebend, wenn er etwa die Anlagezinsen den festen stückbedingten, Prozeßkosten den festen umsatzbedingten Kosten zuweist. Dazu ist zu bemerken, daß auf diese Weise eine gewisse Willkürlichkeit Platz greift.

112) Herbst, a. a. O., S. 62 ff.

113) Herbst, a. a. O., S. 65.

B) Die Maßkalkulation

Die Maßkalkulation, von Herbst Normalkalkulation genannt, erläutert sich durch letztere Erklärung von selbst. Wir haben es hier mit einer Vorkalkulation zu tun. Die Hauptsache bei der Maßkalkulation ist die Messung der für jeden Arbeitsgang benötigten Zeit. "Die normale Grundzeit jedes Arbeitselements ist die Zeit, die ein Angestellter von durchschnittlicher Leistungsfähigkeit bei normalen Verhältnissen unter Berücksichtigung aller Bewegungen gebraucht".¹¹⁴⁾ Die Ermittlung der Manipulationszeit erfolgt am besten durch Zeitstudien. Dazu tritt die Erfassung des Materialverbrauchs und des Lohn- und Gehaltsanteils für jede einzelne Leistung. Daraus wird der Aufwand je Stück berechnet. Als Leistungen, die für die Messung in Frage kommen, sind keine besonderen auszusuchen, sondern solche aus dem normalen Betriebsablauf zu nehmen. Dabei ist allerdings nicht berücksichtigt, daß die Angestellten nicht unablässig arbeiten, daher ist ein sog. Pausenzuschlag einzusetzen, ferner müssen die vorhersehbaren Gemeinkosten auf die Leistungen verteilt werden. Schlüssel ist dafür wiederum die Manipulationszeit.

Als drittes Verfahren kennt Hasenack

C) Die Stückkostenschätzung

Sie soll dazu dienen, wechselnden Beschäftigungslagen des Betriebes eine adäquate Kalkulationsmethode für Stückkosten darzubieten. Der Bankbetrieb kann aber nie so elastisch sein, um sämtlichen "Beschäftigungsspitzen", die sich durch wechselnde konjunkturelle Lagen ergeben, gewachsen zu sein. Das hängt mit zwei Umständen zusammen, denen wir zum Teil schon begegnet sind. Einmal sind Bankleistungen nicht lagerfähig und die Anpassung des Beschäftigungsgrades an die wechselnde Auftragslage ist schwierig. Zum anderen erwähnt Hasenack¹¹⁵⁾, daß die Lohnkosten im Fabrikbetrieb proportional, im Bankbetrieb aber größtenteils fix sind. Die Auswirkung eines star-

¹¹⁴⁾ Hasenack, a. a. O., S. 74.

¹¹⁵⁾ Hasenack, a. a. O., S. 83.

ren Blockes fixer Kosten werden wir bei der Kostenauswertung noch näher zu untersuchen haben.

Das Verfahren bei der Stückkostenschätzung geht nun so vor, daß für eine Anzahl von Beschäftigungsgraden, gemessen an der Zahl der Stückleistungen, die Stückkosten auf der Basis der Maßkalkulation gewonnen werden. Diese haben sich sofort jeder neuen Beschäftigungslage anzupassen. Dabei ist genau darauf zu achten, wie die Ausnutzung der Arbeitskräfte in jeder Beschäftigungslage erfolgt, von welcher Lage ab neue zusätzliche Kräfte anzusetzen sind usw. Auf diese Weise findet man zu jedem Beschäftigungsgrad die dazu gehörigen Kosten, gegliedert nach den Kostenarten Material, Lohn und Gemeinkosten. Daraus kann man für die jeweilige Beanspruchung die Stückkosten feststellen. Es läßt sich auch der günstigste Beschäftigungsgrad ermitteln, bei dem die Stückkosten am niedrigsten ausfallen.

Dieses theoretische Verfahren unterliegt jedoch einigen Schwierigkeiten. Der Beschäftigungsgrad schwankt binnen kurzer Zeitspanne oft sehr, ferner stört auch hier wieder der Mangel der klaren Abgrenzbarkeit der Abteilungen bezüglich der von ihnen erbrachten Leistungen. Hasenack selbst hält es für gewagt, die Ergebnisse der Stückkostenschätzung dazu zu verwenden, "die Anpassungsfähigkeit der Kosten einer Abteilung an die wechselnde Beschäftigungsintensität"¹¹⁶⁾ zu ermitteln, wobei er jede Manipulation bei jedem Beschäftigungsgrad in Ziffern auszudrücken versucht und als Ausgangspunkt die Stückkosten bei Normalbeschäftigung nimmt. Das Ergebnis drückt er in "Anpassungskoeffizienten" aus. Sie "bedeuten einen konzentrierten Ausdruck dafür, ob es kostenmäßig günstig ist, von einem Beschäftigungsgrad zu einem anderen überzugehen"¹¹⁷⁾.

116) Hasenack, a. a. O., S. 91.

117) Hasenack, a. a. O., S. 93.

Wiederum schwierig ist, welche Beschäftigungslage man dabei als Basis nimmt und wie groß dieselbe sein soll.

Abschließend läßt sich über die Stückkalkulation sagen, daß die aufgeführten drei Verfahren sich gegenseitig ergänzen, das eine als Nach-, die beiden anderen als Vorkalkulationen. Fehler haften allen in mehr oder minderem Umfang an, Hasenack will der Maßkalkulation den Vorzug geben, da sie erst die notwendigen Unterlagen für die Stücknachkalkulation liefere. Indessen dürfte für die praktische Verwertbarkeit, auch vom Kostenstandpunkt der Kalkulation aus gesehen, allein das Verfahren der Stücknachkalkulation in Betracht gezogen werden. Es ist noch am meisten exakt. Den anderen haften zu viele Willkürlichkeiten an.

Von allen Kalkulationsarten im Bankbereich hat sich die Stückkalkulation am meisten bewährt und ist demnach weit verbreitet.

VII. Die Zinskalkulation. (Zinsspannenrechnung)

Wir haben an früherer Stelle von den Bankunkosten in erster Linie die Provisionen und Gebühren als der Kalkulation zugänglich bezeichnet, während dies für den Zins nicht im selben Umfang zutrefte. Dem müssen wir noch etwas nachgehen, für welchen Zins dies nämlich zutrifft und für welchen nicht. Daraus ergeben sich die Probleme der Zinskalkulation, die man auch besser als Zinsspannenrechnung bezeichnet.

Die vorgenannte Kalkulationsart ist im Gegensatz zu den früher behandelten nicht nur kosten-, sondern auch erfolgsbezogen. Es handelt sich daher um eine Rentabilitätsbetrachtung. Sie ist die Vorstufe für die anschließend zu behandelnde Kreditkalkulation, denn der Zins hat seine Hauptbedeutung im Kreditgeschäft. Beziehungsgröße ist dabei die umgesetzte Menge an Kapitalnutzung. Diese ist ihrerseits wieder abhängig von den Kapitalbewegungen, das heißt, den der Bank zur Ver-

fügung gestellten und von ihr beanspruchten Mitteln. Man bezeichnet die Geschäfte mit ersteren als Passiv-, die mit letzteren als Aktivgeschäft. Für jede Art der Kreditgeschäfte gibt es Zinsaufwendungen bzw. -erträge. Die Spanne zwischen den Zinsaufwendungen im Passiv- und den Zinserträgen im Aktivgeschäft nennt man Zinsspanne. Die Zinsspanne ist aber nicht Ausdruck des Erfolgs, sie enthält vielmehr noch die gesamten bankbetrieblichen Aufwendungen, soweit sie sich auf dieses Geschäft beziehen. Erst wenn man diese absetzt, dann erhält man den Erfolg, den man Nettozinsspanne nennen könnte im Gegensatz zur Bruttozinsspanne, aus der noch die Aufwendungen zu decken sind. Für jeden einzelnen Umsatzakt ist allerdings die Zinsspanne nicht zu errechnen, da im Einzelfall nie genau festgestellt werden kann, welche Mittel des Passivgeschäfts für welche Mittel des Aktivgeschäfts verwendet wurden und wie im einzelnen die Zinsaufwände und -erträge gestaltet waren. Daher ist man dazu übergegangen, aus der Gegenüberstellung sämtlicher getätigter Geschäfte innerhalb einer Zeitspanne die Zinsaufwände und -erträge festzustellen und daraus die Zinsspanne zu berechnen. Eine Änderung der Verzinsung auf der Aktiv- oder Passivseite wirkt sich sofort auch in der Zinsspanne aus, so daß diese zu einem feinen Anzeiger des Erfolgs wird. Die Zinsspannenrechnung bedient sich zu ihrer Durchführung der Gegenüberstellung von Zinsaufwänden und -erträgen. Dabei können zwei Methoden Verwendung finden¹¹⁸⁾

a) Bei den Kreditkapitalien werden unter Zuhilfenahme der Zinsfüße die absoluten Zinsbeträge berechnet und dann den Kapitalien gegenübergestellt. Das ergibt die prozentuale Durchschnittsverzinsung.

b) Es werden statt der prozentualen die absoluten Zinserträge ermittelt und zu den entsprechenden Kapitalien in Beziehung gesetzt.

118) Werner Hotzel, Zinsspanne und Zinsspannenrechnung im Bankbetrieb, Berlin 1936, S. 37.

Herbst¹¹⁹⁾ empfiehlt der besseren Übersichtlichkeit halber die Unterscheidung in fünf sogenannte Liquiditätsschichten (tägliches, kurzfristiges, mittelfristiges, langfristiges Geld und Daueranlagen) und verfährt dann so, daß für jede Liquiditätsschicht gesondert die Zinsaufwände und -erträge berechnet und einander gegenübergestellt werden. Es wird also auf diese Weise die Rentabilität jeder Liquiditätsschicht ermittelt. Durch Zusammenfügen der Teilzinsspannen wird die Gesamtzinsspanne errechnet. Die Teilzinsspannen beleuchten jedes Gebiet genau, die Zusammenschau weist den Gesamterfolg aus. Hotzel¹²⁰⁾ ist der Ansicht, die Zinsspannenrechnung sei einerseits nachschauende Rechnung mit einer wichtigen Kontrollfunktion, andererseits liefere sie als vorschauende Rechnung Unterlagen für zukünftige Dispositionen auf dem Kreditsektor, vor allem bei Kapitalhöhe und Zinssätzen. Wir wenden uns nun diesem Gebiete zu.

VIII. Die Kreditkalkulation.

Wir könnten an sich diese Kalkulationsart bei den vorangegangenen unterbringen. Doch handelt es sich um eine so wichtige, wenn nicht überhaupt die wichtigste Art innerhalb des Bankbetriebes. Genau gesehen, handelt es sich um eine Geschäftsspartenkalkulation im Sinne Rummels. Die Kreditgeschäfte sind jedoch von entscheidender Bedeutung, ja man möchte sagen, mit der Kredithingabe und -hereinnahme ist das Wesen der Banktätigkeit größtenteils charakterisiert. Was uns nun an den Kreditgeschäften interessiert, sind die Beziehungen zwischen den Kreditkosten einerseits und den Erträgen andererseits, die die Bank daraus nimmt. In der Hauptsache treten hierbei Zinskosten und -erträge auf. Ihr Verhältnis zu untersuchen, ist Aufgabe der Zinsspan-

119) Herbst, a. a. O., S. 84.

120) Hotzel, a. a. O., S. 146 ff.

nenrechnung, die bei keinem Gebiete der Bankkalkulation eine solche Bedeutung hat wie gerade hier. Wir haben diese Problematik im Zusammenhang mit der Zinskalkulation oben behandelt und können sie hier als bekannt voraussetzen.

Eine Kreditkalkulation hat in einem Industriebetrieb keinen Sinn, sondern nur in einem Bankbetrieb, weil das Kapital den Träger der Hauptbeschäftigung darstellt.

Hasenack¹²¹⁾ faßt die Kreditkalkulation lediglich als Nachkalkulation auf, Herbst¹²²⁾ will sie durchaus auch als Vorkalkulation ermöglichen, um somit zu einer Vorschau über die zu gewährenden Kredite zu gelangen.

A) Die Kreditkalkulation als Nachkalkulation (Hasenack)

Hier wird das gesamte (aktive und passive) Kreditgeschäft als einheitliches Kalkulationsobjekt aufgefaßt, das alle Kosten zu tragen hat, andererseits auch alle Erträge bekommt. Auf einem "Kreditbetriebskonto" will Hasenack dann die Kosten und Erträge der gesamten Kreditgeschäfte eines Zeitraums erfassen, wobei er neben den Zinsen die anderen Kosten und Erträge gegenüberstellt. So läßt sich aus dem entstehenden Saldo der Erfolg ablesen. Dieses Verfahren unterliegt Bedenken vor allem in der Hinsicht, daß alle Arten der Kreditgeschäfte ohne Unterschied zusammengekommen werden und so auch auf dem Kreditbetriebskonto erscheinen. Dieser Schwierigkeiten ist sich Hasenack bewußt, wenn er getrennte Kalkulationen für die verschiedenen Kreditarten vorschlägt¹²³⁾. Das ist schon deshalb wichtig, weil die Unkosten jeder Kreditart verschieden sind. Allerdings kommt dann hinzu, daß sich bei den Kontenarten Aktiv- und Passivgeschäft nicht decken. Außerdem sind die Zinsfüße der einzelnen Konten ganz verschieden. Es müssen dann jeweils die Konten mit gleichen Zinsfüßen zusammengefaßt werden.

121) Hasenack, a. a. O., S. 96.

122) Herbst, a. a. O., S. 88.

123) Hasenack, a. a. O., S. 101.

Insgesamt gesehen, wird die Kreditkalkulation als die Kalkulation des wichtigsten Geschäftszweigs der Bank meist einen positiven Erfolg aufweisen, der oft dazu benützt wird, andere Geschäftssparten oder unbedingt erforderliche Gratisleistungen mit zu tragen. Auf diese Weise ergeben sich zwei Rentabilitäten, eine mit und die andere ohne Berücksichtigung der von der Kreditabteilung zu tragenden Nebenkosten.

B) Die Kreditkalkulation als Vorkalkulation (Herbst)

Hier wird das aktive und passive Kreditgeschäft getrennt und außerdem werden die Geschäfte nach den Kreditarten (Kontokorrent-, Diskont-, Effektenkredit usw.) gesondert. Für jede einzelne Kreditart sind nun die Bearbeitungskosten zu planen. Bei der Kalkulation werden die entsprechenden Aktiv- und Passivgeschäfte einander gegenübergestellt. Nun wird jedes der beiden gegenüberstehenden Geschäfte einzeln betrachtet, wobei die Kosten und Erträge an den Gesichtspunkten "Kreditverwaltung" und "Kreditverkehr" orientiert werden unter Berücksichtigung der bewährten Unterscheidung in stück- und umsatzbedingte Kosten und Erträge. Hat man so für die Aktiv- und Passivgeschäfte Kosten und Ertrag festgestellt, werden zuerst für die Kreditverwaltung, alsdann für den Kreditverkehr die Ziffern für das aktive und passive Geschäft zusammengefaßt und letztlich aus deren Addition der Gesamtüberblick gewonnen.

Obwohl Herbst hierbei von einer vorkalkulatorischen Betrachtung spricht, ist doch zu ersehen, daß starke nachkalkulatorische Elemente vorhanden sind, die erst wiederum bei ihrer Auswertung der Vorkalkulation dienen. An sich sind die beiden gezeigten Verfahren von Hasenack und Herbst nicht so weit verschieden, wie dies erscheint, wenn man im einen Fall von Vor-, im anderen von Nachkalkulation spricht.

IX. Die Kontenkalkulation.

Wenn man früher von Kalkulationen im Bankbetrieb sprach, so dachte man gemeinhin an die Kalkulation der einzelnen Kundenkonten. Die anderen Arten der Abteilungs- und Stückkalkulation wurden erst später entwickelt. Man glaubte, allein

aus der Feststellung der Rentabilität einzelner Konten die Rentabilität des gesamten Betriebes feststellen zu können. Vor allem hat man in USA genaue Berechnungen für die Kontenführung mit wechselnden Methoden angestellt.

Im folgenden sei eine kurze Übersicht über die amerikanischen Methoden gegeben¹²⁴⁾.

1. Während bei deutschen Banken der Zins auf Depositenkonten nach der Fristigkeit gewährt wird, kommt bei der Bestimmung des Zinssatzes amerikanischer Banken die Höhe des Guthabens und die Zahl der Umsätze in Betracht. Der Zins wird für jedes Konto durch die Kalkulation errechnet. Zu diesem Zweck bedient sich Patterson¹²⁵⁾, der das Verfahren der Guaranty Trust Company beschreibt, einer gleitenden Zinsskala und kann mit Hilfe der Zinsfestlegung für jedes Konto dessen Rentabilität feststellen. An Hand von Rentabilitätstabellen für die einzelnen Zinssätze ist die Rentabilität jedes Kontos durch den Guthabenstand und die Zahl der Umsätze zu bestimmen.

Die Rentabilitätsziffer des Kontos findet Patterson durch Gegenüberstellung des Kontoertrags und der Zins- sowie anderen Unkosten, die er in Kontenführungs-, Kontenumsatz-, und allgemeine Unkosten aufteilt. Die Kontenführungskosten sind fixe Kosten, die das Konto auch ohne Umsatz belasten (Zinsberechnung, Kontoauszug), die Kontenumsatzkosten werden durch Teilung der Gesamtumsatzkosten durch die Umsatzzahl gewonnen, die allgemeinen Unkosten werden den Gesamtaktiven und Depositen gegenübergestellt und daraus wird der Anteil der Depositen im ganzen und je Dollar berechnet. Mit der so gefundenen Rentabilitätsziffer ist nun die tatsächliche Kontenrentabilität, ermittelt aus dem durchschnittlichen Monatsguthaben und der Umsatzzahl, zu vergleichen. Es leuchtet ein, daß

124) Hasenack, a. a. O., S. 11 ff.

125) Stuart Patterson, Die Kosten der Depositenkonten, Zahlungsverkehr 1922, S. 16, 43.

die Rentabilität mit zunehmendem Guthaben und abnehmender Umsatzzahl steigt, im umgekehrten Falle aber sinkt. Der Förderung der Rentabilität dienen daher die Erhöhung des Guthabens, die Senkung der Umsatzzahl und auch die Senkung des Zinssatzes.

Hasenack¹²⁶⁾ ist zuzustimmen, wenn er an dem Verfahren die Feststellung des Reingewinns beim Kontoertrag rügt, da er noch Kostenbestandteile (Kosten des aktiven Kreditgeschäfts) enthalte. Diese müßten vorher berücksichtigt werden, da der wirkliche Reingewinn sie sonst unter Umständen nicht deckt. Auch die Aufteilung der allgemeinen Unkosten auf alle Depositen und Aktiva, statt nur auf die werbenden Abteilungen vorzunehmen, erscheine nicht zweckmäßig. Schließlich sei es nicht vorteilhaft, den zukünftigen Zins durch das Durchschnittsguthaben und die Umsatzzahl der vergangenen Periode zu bestimmen.

Im Vergleich zu dem unten zur Darstellung kommenden deutschen Verfahren ist das Patterson's durch die Erstellung der Rentabilitätszahlen erschwert und in der Anwendbarkeit nicht immer einfach. Daher ist es auch kostspieliger gegenüber dem deutschen Verfahren, eine Stückgebühr aus den Gesamtunkosten und aus der Umsatzzahl je Konto zu errechnen. Das deutsche Verfahren ist daher wirtschaftlicher, da bei einer genügend grossen Anzahl von Umsätzen die Festsetzung eines Mindestguthabens entbehrlich wäre.

2. Von praktischer Seite, die in Amerika auch auf dem Gebiet der Banken sehr große Einflüsse auf die systematische Herausbildung der Verfahren gehabt hat, sind im Verfolg einer Enquete über Kalkulationssysteme neue Anregungen ergangen, die in dem Werk "Accounting and Costs" niedergelegt sind. Daher sind die vorgeschlagenen Methoden der Kostenerfassung auf die Praxis in Amerika abgestellt, wobei allerdings nähere Angaben über

¹²⁶⁾ Hasenack, a. a. O., S. 114 f.

die Gewinnung von Ziffern oft nicht gemacht, sondern nur die Ergebnisse angegeben werden.

Die Kostenenquete legt das Hauptgewicht auf die Kontenkalkulation. Bei der einen Methode dieser Kalkulation wird von dem gesamten Guthaben ein Ertrag nur unter Abrechnung von unmittelbar verrechneten Arbeitskosten ausgewiesen, bei einer anderen Methode von dem Guthaben eine Reserve abgesetzt, wodurch sich der Ertrag mindert; bei einer dritten Methode werden außerdem noch mittelbare Arbeitskosten (allgemeine Unkosten) berücksichtigt, wodurch der Ertrag erneut sinkt. Das Ergebnis der verschiedenen Methoden wird aber nicht nur durch "verschiedene Schärfegrade der Selbstkostenrechnung"¹²⁷⁾ beeinflusst, sondern wesentlich bestimmt durch das im Einzelfall ertragsbezogene Guthaben. Ein anderes Verfahren wird angewandt, wenn von dem täglich errechneten Durchschnittssaldo Außenstände abzusetzen sind. Das der Ertragsrechnung zugängliche ausleihbare Guthaben ergibt sich demnach durch Abzug der Außenstände und der Reservebeträge vom Durchschnittsguthaben. Davon werden dann die Zinsen und in einem weiteren Verfahren die allgemeinen Unkosten berechnet. Die Kostenenquete widmet sich in besonderem Maße der Kalkulation der Scheckkonten, die in USA weit verbreitet sind. Deren Unrentabilität liegt in der Häufigkeit der Scheckziehungen bei meist nur niedrigen Beträgen begründet, obwohl, wie bei der Struktur der Bankkosten zu zeigen sein wird, ein großer Teil derselben fixer Natur ist. Daher ist die Kostenenquete vornehmlich darauf bedacht, den Kleinkonten nachzugehen und empfiehlt, die Guthaben entweder zu erhöhen oder doch so stark zu belasten, daß sie auf die Dauer ausgemerzt werden. Auch die Begrenzung der Zahl der Scheckziehungen auf das Konto wird empfohlen.

Im übrigen geht die Kostenenquete nur darauf aus festzustellen, ob eine Abteilung oder ein Konto überhaupt rentabel arbeitet, das Maß der Rentabilität im einzelnen wird nicht weiterverfolgt.

¹²⁷⁾ Herbst, a. a. O., S. 12.

3. Letztlich wollen wir noch die Kalkulationsmethode für Abteilungen von Wegbrod anführen¹²⁸⁾. Er geht von der Zahl der in den einzelnen Abteilungen vorkommenden Manipulationen aus. Zu jeder Manipulation wird durch Zeitstudien eine Normalarbeitszeit festgestellt, die, mit der Zahl der Manipulationen vervielfacht, die gesamten Manipulationsstunden ergibt. Als dann werden die gesamten Unkosten durch die gesamten Manipulationsstunden geteilt und man bekommt so die Kosten der Manipulationsstunde. Der Ablehnung Hasenacks¹²⁹⁾ bezüglich der Einschränkung Isaacs¹³⁰⁾, nur der Arbeitsaufwand, nicht aber der Aufwand für Material und sonstige Unkosten sei in Betracht gezogen, ist zuzustimmen, denn Ausgangspunkt sind die Gesamtunkosten, nicht die Lohn- und Gehaltskosten.

Die gesamte Methode der Zeitmessung ist ohnehin kritisch zu beurteilen, da sie vorkalkulatorische (Festlegung der Normalzeit für jede Manipulation) und nachkalkulatorische Elemente (Gesamtunkosten und Zahl der Manipulationen in jeder Kalkulationsperiode) enthält.

4. Wir wollen nun die in Deutschland entwickelten Verfahren der Kontenkalkulation anführen.

Die Kontenkalkulation ist vielleicht die einfachste und daher auch billigste Kalkulationsart. Sie geht einfach so vor, daß sie die Kosten des Kontos und dessen Ertrag feststellt und dann einander gegenüberstellt. Es handelt sich aber nicht darum, nur die Zinskosten den Zinserträgen gegenüberzustellen. Das würde nur eine besondere Art der Zinsspannenrechnung sein. Vielmehr sind noch die sonstigen Unkosten zu berücksichtigen. Den Hauptposten machen freilich die Zinskosten aus. Sie bestehen - wir müssen die Dinge von der Seite der

128) Carl Wegbrod, Unkostenkalkulation im Bankbetrieb, Zahlungsverkehr 1920, S. 21 ff.

129) Hasenack, a. a. O., S. 24.

130) Isaac, a. a. O., S. 33.

Bank, nicht der des Kunden sehen - aus Zinsen, die an den Konteninhaber geleistet werden. Hierzu stellen Hasenack und Herbst¹³¹⁾ folgende Überlegung an: Tatsächlich gezahlte Zinsen, also Zinskosten, gibt es nur bei Konten mit Habensalden (Schecks, Depositen). Diese würden also stets unrentabel sein, während Konten mit Sollsalen zu Gunsten der Bank für sie äußerst rentabel wären. Diese einseitige Rechnung ergäbe in der Tat ein schiefes Bild. Daher sind zum Ausgleich bei Konten mit Habensaldo Ertragszinsen, bei solchen mit Sollsaldo Kostenzinsen anzusetzen. Diese Zinsen sind rein kalkulatorischer Natur und dienen lediglich der Ermittlung der Rentabilität des einzelnen Kontos. Wir sehen, daß auf diese Weise jede Zinsleistung zweimal in Erscheinung tritt und zwar auf Konten mit jeweils verschiedenem Saldo.

Die sonstigen Unkosten, die zu den Zinskosten treten, setzen sich aus Material- und Arbeitskosten zusammen. Anstatt diese Anteile bei den einzelnen Buchungen aus der Stückkalkulation zu übernehmen, will Hasenack¹³²⁾ entsprechend der Zahl der Buchungen auf jedem Konto den Anteil jedes Buchungspostens an den gesamten Buchungskosten ermitteln. Die Gemeinkosten werden nach der Stückzahl auf jede Buchung umgelegt. Für die Kontoerträge gilt Entsprechendes. Auch hier ist wieder dem Zinsertrag ein kalkulatorischer Gegenposten entgegensetzen. Die Erträge bestehen neben den Zinserträgen aus Provisions-einnahmen, die je nach den vereinbarten Konditionen anfallen.

Zur Rentabilitätsermittlung wird nun die Kostenseite der Ertragssseite gegenübergestellt. Dabei kommen dann die rein kalkulatorischen Ausgleichsposten für die Zinskosten bzw. -erträge wieder in Wegfall, denn sie dienen lediglich dazu, für die Kosten- bzw. Ertragssseite allein eine Rentabilitätsbetrachtung zu ermöglichen.

131) Hasenack, a. a. O., S. 103, Herbst, a. a. O., S. 97 f.

132) Hasenack, a. a. O., S. 106.

Herbst¹³³⁾ will auch bei dieser Kalkulationsart ähnlich der Kreditkalkulation in einen Verwaltungs- und einen Verkehrsteil trennen; bei beiden Teilen wird wieder zwischen stück- und umsatzbedingten Kosten unterschieden. Im übrigen will er die Stückkosten aus der Stückkalkulation den Erträgnissen der Abteilungsertragsrechnung gegenüberstellen, ein nicht ganz unbedenkliches Verfahren, weil die Ergebnisse auf Grund verschiedener Kalkulationsarten gewonnen sind. Auch die Projektion der Abteilungskosten und -erträge auf die einzelnen Konten erscheint uns kein gangbarer Weg, da auf diesem Umweg zu viele Ungenauigkeiten das Ergebnis beeinträchtigen können.

Es ist nun nicht gedacht, das eben genannte Verfahren auf sämtliche Konten der Bank anzuwenden. Das wäre Kostenverschwendung. Es ist vielmehr eine Auswahl nach Stichproben zu treffen. Konten mit geringen Umsätzen ist dabei ein besonderes Augenmerk zu schenken. Das reicht völlig aus, auf die Rentabilität ähnlich gelagerter Konten schließen zu können.

Am Ende unseres Überblickes über die verschiedenen Kalkulationsmöglichkeiten im Bankbetriebe wollen wir noch auf die Zusammenhänge zwischen ihnen hinweisen. Wir haben unseren Betrachtungskreis immer mehr eingeschränkt, indem wir von der umfassendsten Kalkulationsart, der Gesamtbetriebskalkulation, über die Abteilungs- zur engsten, der Stückkalkulation vorgeschritten sind. Die Zins- und Kreditkalkulation sind Arten besonders wichtiger Geschäftstätigkeit. Wir kommen mit Herbst¹³⁴⁾ zu der Ansicht, daß die Abteilungs-Voraussetzung für die Stück- und Kontenkalkulation ist, während die Kredit- und Kontenkalkulation wiederum die Stückkalkulation zur Voraussetzung hat. Dagegen ist eine Abhängigkeit zwischen Abteilungs- und Kontenkalkulation und dieser und der Kreditkalkulation zu negieren¹³⁵⁾.

133) Herbst, a. a. O., S. 95.

134) Herbst, a. a. O., S. 101.

135) Anderer Ansicht Hasenack, a. a. O., S. 107.

4. Teil: Der Aussagewert der kurzfristigen Erfolgsrechnung im Bankbetrieb.

Wir wollen in unsere Betrachtung der Kosten auch einen begrenzten Überblick über die kurzfristige Erfolgsrechnung aufnehmen. Sie ist zum Unterschied zur Kalkulation, die eine Kostenrechnung darstellt, eine Aufwandsrechnung. Die sich aus ihr ergebenden Erkenntnisse stehen dem Industriebetrieb schon seit langer Zeit zur Verfügung, im Bankbetrieb wurde sie lange Zeit für unmöglich gehalten. Johns widerlegt in seiner Untersuchung¹³⁶⁾ diese Ansicht.

I. Die kurzfristige Erfolgsrechnung im allgemeinen.

Der Betriebsablauf ist nicht immer gleichförmig, sondern manchen Schwankungen unterworfen. "Der Betriebsleiter sieht sich innerhalb kürzester Fristen immer veränderten Lagen gegenüber. Das nötigt ihn, die Lebensäußerungen seines Betriebes in kurzen Zeitabständen und mit den aufs feinste ausgestalteten Instrumenten zu beobachten."¹³⁷⁾

Eines dieser Mittel ist die kurzfristige Erfolgsrechnung, denn sie gibt in kurzen zeitlichen Abständen einen Überblick über den Betrieb. Die begrenzte Beobachtungszeit ermöglicht eine genaue Beobachtung.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung will den Erfolg eines Unternehmens in einer kürzeren Periode als in einem Jahr, meist in einem Monat, aufzeigen. Diese Zielsetzung wird nicht erreicht durch eine anteilmäßige Aufteilung des Jahresergebnisses, vielmehr sind für die kurzfristige Erfolgsrechnung andere Gesichtspunkte maßgebend. Sie soll anhand der Periodenergebnisse dar- tun, ob die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden konnte und welche technischen und organisatorischen Maßnahmen zu ergreifen sind.

136) Rudolf Johns, Kurzfristige Erfolgsrechnung in Banken, Diss. Leipzig 1927.

137) Theodor Beste, kurzfristige Erfolgsrechnung, Leipzig 1930, S. 7.

Das zeigt uns, daß die kurzfristige Erfolgsrechnung zwei Zweck hat, einmal in einer rückschauenden Betrachtung die Feststellung des erzielten Erfolges der Periode zu treffen und daraus in einer vorausschauenden Betrachtung auf den Erfolg der nächsten Periode zu schließen. "Durch die kurzfristige Erfolgsrechnung soll im voraus der in Zukunft mutmaßlich zu erwartende Erfolg ermittelt oder aus der laufenden Aufzeichnung der Erfolgselemente nach Beendigung der Rechnungsperiode der in der Vergangenheit wirklich erzielte Erfolg festgestellt werden."¹³⁸⁾

Besonders hervorzuheben ist, daß die kurzfristige Erfolgsrechnung der raschen Unterrichtung der Führung dient. Diese kann oft nicht warten, bis die Ergebnisse der Jahreserfolgsrechnung vorliegen, sondern muß für ihre Dispositionen Ergebnisse in kürzeren Fristen haben. Mit dem Instrument der kurzfristigen Erfolgsrechnung vermag sie, den Betrieb in kurzer Zeit an veränderte Situationen anzupassen. Sie ermöglicht auch, Maßnahmen wirkungsvoll dort anzusetzen, wo sie das Ergebnis der Periodenrechnung erforderlich macht. Daher darf eine kurzfristige Erfolgsrechnung nicht nur für kurze Zeit, sondern sie muß für dauernd eingerichtet werden.

Schmalenbach¹³⁹⁾ und Beste¹⁴⁰⁾ fassen die Zwecke der kurzfristigen Erfolgsrechnung wie folgt zusammen:

- a) Sie soll die Messung des Betriebserfolges ermöglichen, damit an Hand derselben die Betriebsführung die Wirtschaftlichkeit des Betriebes ermessen kann.
- b) Sie soll der Beobachtung der Liquidität des Betriebes dienen.
- c) Ferner soll die kurzfristige Erfolgsrechnung die wirtschaftlichste Gliederung und Zusammensetzung der Produktionsmittel zeigen.

138) Beste, a. a. O., S. 1.

139) Eugen Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 4. Aufl., Leipzig 1926 S. 297 f.

140) Beste, a. a. O., S. 9 ff.

d) Die kurzfristige Erfolgsrechnung soll durch fortlaufende Beobachtung ermöglichen, zu einem früheren Zeitpunkt das Betriebsergebnis des Jahres abschätzen zu können. Dadurch gibt sie zugleich Anhaltspunkte für die Jahreserfolgsrechnung.

In ähnlicher Weise, wie die Selbstkostenrechnung der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit dient, tut das auch die kurzfristige Erfolgsrechnung. Der Angriffspunkt beider Rechnungsarten ist allerdings verschieden. Während die Selbstkostenrechnung die Kosten einer Leistungseinheit dem Ertrag derselben Einheit gegenüberstellt, vergleicht die kurzfristige Erfolgsrechnung den Aufwand in der Zeiteinheit mit dem Ertrag in dieser Einheit. Der Erfolg ist daher dort stückbezogen und hier zeitbezogen. In beiden Fällen wird der Erfolg durch den Gewinn ausgedrückt und dieser wiederum ist Maßstab der Wirtschaftlichkeit. Das Problem der kurzfristigen Erfolgsrechnung im Bankbetrieb hat nur den Gewinn und die Wirtschaftlichkeit zum Gegenstand, die auf den Aufwands- und Ertragsarten des Bankbetriebs fußen.

Um diesen Zwecken gerecht werden zu können, muß das Ergebnis der kurzfristigen Erfolgsrechnung kurze Zeit nach Ablauf der zu betrachtenden Periode zur Verfügung stehen; die Wahl ihrer Mittel muß daher vom Grundsatz der Schnelligkeit getragen sein, auch wenn dies auf Kosten der Genauigkeit geht. Sie muß mit der Rechnung früherer Perioden vergleichbar sein, weshalb es erforderlich ist, sie immer unter denselben Gesichtspunkten zu errichten.

II. Der Erfolg der kurzfristigen Erfolgsrechnung.

1. Wie bereits ausgeführt, ist die kurzfristige Erfolgsrechnung eine Aufwands- und Ertragsrechnung, die den Zweck hat, Aufschlüsse über die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu geben. Das Maß der Wirtschaftlichkeit wird durch den Erfolg bestimmt. Daher ist der Begriff des Erfolges aus dem Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag abzuleiten, wobei der

sich ergebende Erfolg positiv (Gewinn) oder negativ (Verlust) sein kann. Aufwand und Ertrag sind die Ausdrücke der Buchhaltung für den Verbrauch an Gütern und Diensten innerhalb einer bestimmten Periode im Unterschied zu den Ausgaben und Einnahmen, welche nur die Kassenvorgänge betreffen. Wir können diesem Erfolg in der Zeiteinheit (Zeiterfolg) einen Erfolg bezüglich einer bestimmten Leistung gegenüberstellen und dann von Leistungserfolg sprechen. Im folgenden meinen wir mit Erfolg den Zeiterfolg.

2. Wir haben schon bei der Darstellung der Selbstkostenrechnung festgestellt, für die Preisgestaltung - vor allem für den Zins als wichtigsten Preis - sind meist volkswirtschaftliche, nicht innerbetriebliche Gründe maßgebend. Jedoch läßt sich innerhalb dieser Grenzen noch genügend Spielraum für die Leitung finden, den Erfolg in günstiger Weise zu beeinflussen. Der Erfolg ist daher von allen volkswirtschaftlichen und konjunkturellen Einflüssen möglichst zu befreien, um den rein betriebswirtschaftlichen, eigentlichen Erfolg erkennen zu können, auf den allein sich die Führung auswirken kann. "Die Gestaltung der allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnisse wie das individuelle Verhalten des Betriebsleiters wirken gemeinsam nebeneinander auf den Erfolg, wenn es natürlich auch Erscheinungen gibt, die sich als eindeutiges Ergebnis einer Ursache darstellen¹⁴¹⁾". Eine völlige Trennung wird aber nicht möglich sein. Aus diesem Grunde ist Johns¹⁴²⁾ zuzustimmen, wenn er sich mit Roherfolgsrechnungen begnügt, wie z. B. beim Wechseldiskontgeschäft, Geld- und Devisenhandel. Wir wollen daher im Anschluß an die Arbeit des genannten Autors die kurzfristigen Roherfolge (Aufwendungen und Erträge) einiger Geschäftszweige aufzeigen und daraus die Einwirkungsmöglichkeiten auf die entstandenen Unkosten besonders beachten. Auf diese Weise lassen sich dann die Anordnungen organisatorischer Maßnahmen überprüfen und Betriebsvergleiche anstellen.

141) Johns, a. a. O., S. 10.

142) Johns, a. a. O., S. 10.

3. Wir müssen uns nun kurz der Analyse der Erfolgselemente zuwenden. Schmalenbach definiert Aufwand als "Wert derjenigen Güter, die für Rechnung der Unternehmung sei es bestimmungsgemäß oder nicht bestimmungsgemäß vernichtet wurden oder sonst verloren gehen"¹⁴³⁾. Ertrag ist gleich der Leistung oder dem Erlös für die Leistung¹⁴⁴⁾, wobei "Leistung alles ist, was die Unternehmung an Werten schafft"¹⁴⁵⁾. Man muß sich darüber klar werden, ob die Erfassung von Aufwand und Ertrag nur für einzelne Teile oder für die ganze Unternehmung gelten soll. Die Abgrenzung der Erfolgselemente hat sich im übrigen nach den Zwecken der kurzfristigen Erfolgsrechnung auszurichten. Das bedingt unter Umständen eine Verschiedenheit zur Jahreserfolgsrechnung. Man wird aber ohne weiteres z. B. neutrale Aufwände und Erträge ausscheiden. Überhaupt ist auf die Vergleichbarkeit der einzelnen Periodenerfolge abzustellen. Dazu gehört die Erfassung mit derselben Methode, Bewertung mit demselben Maßstab. Die Sammlung der Erfolgselemente ist schon bei der Erfassung nach den Zwecken der kurzfristigen Erfolgsrechnung auszurichten, indem man jeden Aufwand und Ertrag an der Quelle des Entstehens erfaßt. Im einzelnen hat sich die Sammlung nach der Form zu richten, in der die kurzfristige Erfolgsrechnung erstellt wird. Wenn die kurzfristige Erfolgsrechnung auf der Kalkulation aufbaut, so sind die Aufwendungen bei jeder einzelnen Leistungseinheit zu erfassen, geht sie auf eine Zeitrechnung zurück, so müssen die Aufwendungen bei jeder einzelnen Zeiteinheit erfaßt werden. In entsprechender Weise werden die Erträge gesammelt. Alsdann werden die Aufwendungen den Erträgen gegenübergestellt, was am besten in einer Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt.

Die Berührungspunkte zwischen der kurzfristigen Erfolgsrechnung als einer zeitbezogenen Aufwandsrechnung und der Selbst-

143) Schmalenbach, Bilanz S. 126.

144) Beste, a. a. O., S. 20.

145) Schmalenbach, Bilanz S. 124.

kostenrechnung als einer leistungsbedingten Kostenrechnung sind auf den ersten Blick nicht sonderlich groß. Bei näherer Betrachtung erkennt man jedoch, daß zur Ermittlung des Ertrages die Leistungen mit Hilfe der Selbstkostenrechnung bewertet werden müssen. Das gilt auch für den Fall, daß periodenfremde Leistungen zur Ermittlung des Erfolges abgesetzt oder zugezogen werden müssen. Die Selbstkostenrechnung ist daher Voraussetzung für die kurzfristige Erfolgsrechnung. Bei der Erfolgskontrolle kommen sich beide Rechnungsarten ziemlich nahe. Beste¹⁴⁶⁾ meint, die Selbstkostenrechnung erstrebe das Ziel der Wirtschaftlichkeit des Betriebes mit Hilfe der Kostenkontrolle, die kurzfristige Erfolgsrechnung mit Hilfe der Erfolgskontrolle.

III. Die kurzfristige Erfolgsrechnung im Bankbetrieb.

Man hat lange Zeit geglaubt, die kurzfristige Erfolgsrechnung sei im Bankbetrieb nicht möglich und hat das damit begründet, sie sei nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand an Mitteln durchzuführen, da eine außerordentliche Vielzahl von Leistungen erfaßt und gesammelt werden müsse. Die Durchführung der kurzfristigen Erfolgsrechnung im Bankbetrieb ist aber eher einfacher als man gemeinhin annimmt, da die organisatorischen Voraussetzungen durch die fortschreitende Mechanisierung und Rationalisierung des Bankbetriebes geschaffen sind. Es entstehen keine höheren Kosten, da die vorhandenen mechanischen Hilfsmittel jederzeit herangezogen werden können.

- A) Die Aufwands- und Ertragsarten im Bankbetrieb
 Johns¹⁴⁷⁾ unterscheidet im Anschluß an Walb¹⁴⁸⁾ einen Zweckaufwand und -ertrag von einem Nebenaufwand und -ertrag.

146) Beste, a. a. O., S. 16 f.

147) Johns, a. a. O., S. 15.

148) Ernst Walb, Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe, Berlin 1926.

Zweckaufwand ist der Aufwand, der dem Zweck der Gewinnerzielung unmittelbar dient, Zweckaufwand ist auch innerbetrieblicher oder verrechneter Aufwand (Zusatzaufwand). Neben den Zweckaufwand tritt der Nebenaufwand (Steuern, Schenkungen, sonstige Aufwendungen).

1. Der Zweckaufwand läßt sich in drei Aufwandsarten zerlegen, wobei sich allerdings die einzelnen Bankgeschäfte oft über mehrere Aufwandsarten erstrecken.

- a) Aufwand für Kapitalnutzungen
- b) Aufwand für Sachgüter
- c) Aufwand für Dienstleistungen.

Jede der genannten Aufwandsarten erscheint in einem uns sehr geläufigen Ausdruck, der Aufwand für Kapitalnutzungen als Zins, der für Sachgüter als Unkosten und der für Dienstleistungen als Provision.

Zu a) Der Aufwand für Kapitalnutzungen betrifft das wichtigste Geschäft im Bankbetrieb, die Kreditvermittlung und -gewährung. Jedoch ist der Aufwand für Kapitalnutzungen oft auch zugleich ein solcher für Dienstleistungen, z. B. Kreditgewährung durch Refinanzierung bei Dritten. In diesem Falle tritt dann der Aufwand nicht als Zins, sondern als Provision in Erscheinung.

Zu b) Den Aufwendungen für Sachgüter will Johns¹⁴⁹⁾ nicht nur diejenigen für die notwendigen Anlagen und betriebsbedingten Materialien zurechnen, sondern außerdem auch die der sog. Umsatzmaterialien. "Als Umsatzmaterialien des Bankbetriebes sollen jene Objekte verstanden werden, die in den Betrieb zur Ausnützung einer erwarteten Preissteigerung eintreten und aus denen spekulative Lagerbestände gebildet werden¹⁵⁰⁾. Das gilt insbesondere für Effekten:

149) Johns, a. a. O., S. 16 ff.

150) Johns, a. a. O., S. 17.

und Devisen, bei denen die Bank durch Kauf und Verkauf für eigene Rechnung aus dem Kursunterschied Nutzen zieht. Der auf solche Wertsteigerungen bzw. Wertminderungen sich gründende Aufwand und Ertrag ist Sachgüteraufwand und -ertrag im genannten Sinne. Dazu kommt meist noch für die Dienstleistung eine Provision.

Zu c) Der Aufwand für Dienstleistungen ist nächst dem für Kapitalnutzungen der größte Aufwandsfaktor im Bankbetrieb. Die hier in Frage kommenden Dienste sind alle Arten der Geschäftsbesorgung wie z. B. An- und Verkäufe von Effekten, Devicen, Vermittlung von Zahlungsgeschäften, Verwaltung und Aufbewahrung von Effekten.

Eine weitere Art von "Dienstleistungen", die Johns hier unterbringen will, möchten wir dem Aufwand für Sachgüterverzehr zuweisen. Bei dem Aufwand für Unterhaltung und Reparatur für Anlagen handelt es sich wohl um Dienstleistungen, aber nicht des Bankbetriebes, sondern Dritter, die ebenso wie die Aufwendungen z. B. für Werbung und Versicherung doch wohl besser dem Aufwand für Sachgüter zuzurechnen sind, was Johns zugibt, indem er von Unkosten spricht, die dem Aufwand von Sachgüterleistungen entsprechen.

2. Den Nebenaufwand gliedert Johns¹⁵¹⁾ in Zwangsaufwand (Steuern freiwilligen Aufwand (Schenkungen) und Zufallsaufwand. Letzterer tritt ein bei Verlusten durch notleidende Kredite, Diebstähle oder risikoreiche Geschäfte in Krisenzeiten. Die Frage, ob solche Aufwendungen in einer Periode der kurzfristigen Erfolgsrechnung zu verrechnen oder besser auf mehrere Zeiträume verteilt werden, dürfte zugunsten der ersten Möglichkeit zu entscheiden sein, da risikoreiche Geschäfte auch besser gesichert sind, sei es durch höhere Erträge oder Versicherungen. Sowohl die Verluste wie auch die Gewinne einer Periode sollen ihr auch belastet oder vergütet werden. Wir wollen im folgenden von diesen Aufwands- und Ertragsarten absehen.

151) Johns, a. a. O., S. 20.

B) Einzelne Aufwands- und Ertragsarten im Bankbetrieb

Von den vorgenannten Aufwands- und Ertragsarten im Bankbetrieb wollen wir als typisch die folgenden einer näheren Betrachtung unterziehen: Zins, Provision, Kursdifferenz und Unkosten. Der Zins betrifft den Aufwand und Ertrag der Kapitalnutzungen, die Provision hauptsächlich den Aufwand der Dienstleistungen, zum Teil auch, wie oben gesagt, der Kapitalnutzungen. Die Kursdifferenz bezieht sich auf den Ertrag aus Dienstleistungen (Provision) und den sich aus der Anschaffung und Veräußerung ergebenden Unterschied der sog. "Umsatzmaterialien". Die Unkosten schließlich betreffen den Aufwand für Sachgüter und die Herstellung und Erhaltung der Betriebsbereitschaft.

Wir müssen uns nun zur Aufgabe stellen, bei den einzelnen Aufwands- und Ertragsarten die Periodisierung durchzuführen, das heißt, ihren erfolgswirksamen Anteil an der von uns gewählten Periode (Monat) festzustellen.

1. Der Zins.

Das Problem der Periodisierung des Zinses hängt aufs engste mit der Frage zusammen, zu welchem Zeitpunkt die Zinszahlung erfolgt, ob bei Kapitalhingabe, bei Kapitalrückgabe oder in zeitlichen Zwischenräumen. Das letztere dürfte wohl am meisten vorkommen. In allen drei Fällen überdeckt die Zinszahlung mehrere Erfolgsperioden, mit anderen Worten, der Vorgang der Zinszahlung fällt ganz oder zum Teil in eine andere Periode als in die, für die sie als Aufwand anzurechnen ist. Der Kassenvorgang (Ausgabe - Einnahme) differiert vom Buchungsvorgang (Aufwand - Ertrag).

Wir müssen nun die obengenannten drei Zahlungsarten kurz beleuchten. Wird der Zins vorausgezahlt (Diskont), so darf er nur zu dem Anteil der betreffenden Periode zugerechnet werden, der er entspricht. Der Ertrag eines Wechsels, der in derselben Periode, in der er hereingenommen wird, fällig wird, kommt voll dieser Periode zugute. (Einnahme jetzt, Ertrag jetzt); wird er jedoch erst in der folgenden Periode

fällig, so fällt der anteilmäßige Ertrag in diese (Einnahme jetzt - Ertrag jetzt und später). Er fällt ganz in diese, wenn der Wechsel am Ultimo diskontiert wird (Einnahme jetzt - Ertrag später). Dasselbe gilt für das Verhältnis Ausgabe zu Aufwand, etwa im Fall des Rediskonts, der Aufwand kann in die Periode der Ausgabe, teilweise oder ganz in spätere Perioden fallen. Auf diese Weise ergeben sich auf der Aufwands- und Ertragsseite die verschiedensten Beziehungen, je nach dem der Aufwand (Ertrag) in zeitlichem Verhältnis zu der getätigten Ausgabe (Einnahme) steht. Ob sich allerdings dieses Verfahren in der Praxis durchführen läßt, bleibe dahingestellt. Tatsächlich gehen die Banken so vor, daß sie den Endbestand an Wechseln jeder Periode fiktiv rediskontieren. Der dann verbleibende Gewinn muß, sofern der Diskontsatz keine Veränderung erfährt, der Periodengewinn sein. Da die Diskont- und Rediskontsätze jedoch variieren, so wird das Bild bei einheitlich angenommenen Sätzen nicht ganz dem wirklichen Gewinn gerecht.

Für den Fall, daß der Zins bei der Kapitalrückgabe bezahlt wird, wie dies bei Termin- und Festgeldern üblich ist, gilt hinsichtlich der Zinsverteilung auf verschiedene Perioden dasselbe wie bei der vorherigen Zinszahlung.

In den weitaus meisten Fällen erfolgen die Zinszahlungen im Abstand mehrerer Monate nachträglich. Das gilt sowohl für Kontokorrentkonten, aber auch Scheckkonten und Zinsen für Effekten. Nur bei einer monatlichen Abrechnung würden sich die Aufwendungen mit den entsprechenden Ausgaben decken. Bei einer gewöhnlich halbjährigen Abrechnung wird im letzten Monat der Zins für die zurückliegenden Monate mit vergütet. Der tatsächlich angefallene Zinsertrag muß aber auf die in der jeweiligen Periode vorhandene Kapitalnutzung bezogen werden. Hat diese in den einzelnen Perioden geschwankt, so schwanken auch die Zinserträge. Dieser auf jede Periode entfallende Betrag ist an Hand einer Kontenstaffel festzustellen und daraus sind die monatlichen Anteile zu ermitteln, wobei die Wirkung vor- und nachfälliger Posten zu eliminieren

ist. Dasselbe gilt auch für die Berechnung von Effektenzin-
sen. Der Zinsertrag in der Periode ist auf die Höhe des in
derselben eingesetzten Kapitals zu beziehen. Wenn es Schwan-
kungen unterworfen ist, so ist der Durchschnitt zu bilden.
Die Zinsen können so aus dem Durchschnittsbestand eines Mo-
nats errechnet werden oder es können auch die Zinsen auf
jeden Tag berechnet und nachher zur Periodenrechnung zu-
sammengefaßt werden. Bei Dividendenpapieren bedarf es kei-
ner Verteilung der angefallenen Dividende, vielmehr kann
diese in der Einnahmeperiode als Ertrag gewertet werden,
denn die anteiligen Erträge der einzelnen Perioden sind in
den Wertveränderungen erfaßt, worüber bei den Kursdifferen-
zen zu handeln sein wird.

2. Die Provision.

Obwohl die Provision das Entgelt für Dienstleistungen ist,
kommt sie doch auch vereinzelt als Entgelt für Kapital-
nutzungen vor. Am Beispiel der Kreditprovision kann dies
am besten verdeutlicht werden. Eine solche Provision ist
Entgelt für Kapitaleistungen bezüglich des in Anspruch
genommenen Kapitals, Entgelt für Dienstleistungen bezüg-
lich des zugesagten Kapitals. In der Praxis läßt sich kei-
ne Trennung zwischen den beiden Provisionsarten treffen,
da in Höhe des zugesagten Kredits eine über die ganze Lauf-
zeit des Kredits gleichbleibende Kreditzusageprovision, in
Höhe des beanspruchten Kredits eine Umsatzprovision ver-
langt wird. Wir wollen daher, Johns folgend¹⁵²⁾, die Pro-
visionen einteilen in Kreditprovisionen (für Kapitalnutzun-
gen und für Dienstleistungen) und reine Dienstleistungspro-
visionen.

Hinsichtlich der Periodisierung des Aufwandes und Ertrages
an Provisionen ist das Problem dasselbe, wie wir es bei
der Darstellung des Zinses behandelt haben. Die Provision

152) Johns, a. a. O., S. 32.

kann bei Beginn der Kreditinanspruchnahme (Diskontprovision), am Ende derselben oder in zeitlichen Abständen fällig werden, die aber nicht mit denen unserer kurzfristigen Erfolgsrechnung zusammenfallen. Für die Periodisierung der Provisionsaufwendungen kann daher auf das beim Zins Gesagte verwiesen werden. Es gelten daher auch die angedeuteten Variationsmöglichkeiten bezüglich früherer oder späterer Periodenaufwendungen. Im übrigen greifen die verschiedenen Provisionsarten ineinander über, so daß die Feststellung des monatlichen Ertrages erschwert wird. Wir wollen nun einige Beispiele von Provisionen näher betrachten.

a) Kreditprovision für Kapitalnutzung.

Ein Beispiel für Provision mit Fälligkeit bei Beginn der Leistung ist die Diskontprovision. Sie kann sich nach der Zeit bemessen - sie ist dann soviel wie ein Zins - oder nach der Höhe des Kredits - dann ist sie eigentlich Provision; für kurze Laufzeiten ist die letzte Berechnung, für längere Laufzeiten die erste Berechnung vorzuziehen. In beiden Fällen ist eine Aufteilung auf die anteiligen Perioden erforderlich. Man kann auch den Provisionssatz auf das Jahr berechnen und diesen dem Rediskontsatz bei der fiktiven Rediskontierung des Wechselbestandes aufschlagen. Da die Rediskontsätze aber nicht einheitlich sind, ist der erhaltene Betrag nicht genau.

Kreditprovisionen für Kapitalnutzung werden in bestimmten Zeitabständen berechnet und sind in Hinsicht auf das eingesetzte Kapital anteilig auf die Monate zu verteilen. Dabei kann man die Provisionen auf das durchschnittliche Kapital in dem der Provisionsberechnung zugrunde liegenden Zeitabschnitt berechnen oder sie auf den höchsten Schuldsaldo beziehen.

b) Kreditprovision für Dienstleistungen bei der Kreditgewährung.

Die typische Provision dieser Art ist die Kreditzusageprovision. Sie tritt allerdings nur bis zur Inanspruchnahme auf und wird dann durch die Kreditprovision für die Kapital-

nutzung abgelöst, sofern nicht der in Anspruch genommene Kredit geringer ist als der zugesagte oder ein bestimmter Mindestumsatz aus dem Kredit nicht getätigt wird (Die Provision ist auf die Periode während der Laufzeit des Kredits anteilig zu verteilen). Die Erfassung dieser Erträge in einer kurzfristigen Erfolgsrechnung wird sehr erschwert, weil von vornherein nicht abzusehen ist, welche Provision im Einzelfall zur Anwendung gelangt.

c) Reine Dienstleistungsprovisionen.

Sie treten für einmalige Dienstleistungen als Einzel-, für eine Vielzahl als Sammelprovisionen auf. Einzelprovisionen fallen in die Periode der Dienstleistung und stellen kein Problem dar (Geschäftsbesorgung der Effekten, Devisen, Akkreditive). Sammelprovisionen werden in kürzeren oder längeren Zeitabständen verrechnet und müssen daher anteilig auf die belasteten Perioden verteilt werden.

Die Umsatzprovision berechnet sich nach der größeren Seite des Kontos innerhalb des Abrechnungszeitraums. Sie muß dann nach den anteiligen Umsätzen der Monate auf diese aufgeteilt werden, wobei alle Geschäftsfälle eine gleichmäßige Belastung erfahren. Am besten ist immer noch die Berechnung mit Hilfe von Einzelprovisionen, die aber nicht immer durchführbar ist.

Buchungsprovisionen werden nach der Stückzahl der erfolgten Buchungen berechnet. Bei ihnen läßt sich der monatliche Aufwand an Hand der Stückzahl einfach feststellen.

3. Die Kursdifferenz.

Wie wir bereits bei der Erfassung des Aufwandes der Sachgüter erwähnt haben, fallen Aufwand und Ertrag aus Kursdifferenz von sog. Umsatzmaterialien (Effekten, Devisen) unter die Aufwendungen für Sachgüter. Kursdifferenzen resultieren aus zwei Umständen, einmal aus einer Änderung des Kurses zwischen Ankauf und Verkauf, sodann aber auch aus der Tat-

sache verschiedener Kurse zum selben Zeitpunkt. Sie kann nur auf dem ersten (Effektengeschäfte) oder nur auf dem zweiten Umstand (Effektenkommission), letztlich aber auch auf beiden zugleich beruhen. Das gilt z. B. dann, wenn ein Verkauf von Effekten aus dem Eigenbestand an Dritte erfolgt.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung ist in dem Fall einfach, wenn die Anschaffung und Veräußerung der Effekten in derselben Periode erfolgt. Wenn die Umsätze in verschiedene Perioden fallen, so tritt die Kursdifferenz erst beim zweiten Umsatz auf. Die zwischenliegenden Perioden können mangels Realisierung keinen Aufwand tragen. Da dies der Periodisierung der Aufwendungen nicht entspreche, schlägt Johns¹⁵³⁾ vor, jede Periode der kurzfristigen Erfolgsrechnung mit dem durch den Zeitwert bestimmten Kurs abzuschließen und auf diese Weise den Aufwand und Ertrag für jede Periode festzustellen. Diese Kursdifferenz nennt er dann im Unterschied zur realisierten die errechnete.

Die Erfassung der Kursdifferenzen geschieht bei den Wertpapieren mit Hilfe der Effektenkonten, aus deren monatlichen Abschluß der Erfolg auf die beschriebene Weise ermittelt werden kann. Dasselbe gilt für Devisen.

4. Die Unkosten.

Unkosten im Bankbetrieb sind nicht nur die Aufwendungen für Sachgüter, Unkosten gibt es bei allen Aufwands- und Ertragsarten, die wir behandelt haben, ja Unkosten sind auch der Nebenaufwand, wenngleich sie auch hier im Gegensatz zu den anderen nicht betriebsbedingt sind. Überhaupt muß das Unkostenkonto von den nach Art der Belastung nicht hierher gehörenden Aufwendungen freigehalten werden. Wir wollen bei einigen Unkostenarten die Erfassung betrachten.

153) Johns, a. a. O., S. 41.

a) Unter die Unkosten von Sachgüternutzungen sind die verschiedensten Unkostenarten zu zählen, z. B. Verbrauch von Bürobedarf, Heizung, Strom.

Bei den Bürohilfsmitteln sind die Unkosten infolge einer durchgreifenden Mechanisierung und Rationalisierung stark gesenkt worden. Zu denken ist vor allem an die Einführung von arbeitssparenden Buchungsmaschinen und die gesamte Einrichtung des Lochkartensystems.

Die periodische Erfassung des Unkostenanteils kann nach Johns¹⁵⁴⁾ im Anschluß an Schmalenbach¹⁵⁵⁾ auf drei Wegen vorgenommen werden. Durch Skontration erfolgt eine laufende Zu- und Abschreibung der Bestände. Durch Vergleich der Bestände von zwei Perioden kann der Aufwand gemessen werden. Die Befundrechnung setzt eine Inventur voraus. Der jeweils an Hand der Inventur festgestellte Endbestand abzüglich des Anfangsbestandes ergibt den Aufwand. Die sog. Lebensdauerrechnung eignet sich besonders für die Messung des Aufwandes an Anlagegütern (Abschreibungen).

Bei Gebrauchsgütern, wie maschinelle Einrichtungen, ist ein monatlicher Aufwand in Form von Abschreibungen nicht meßbar. Wir möchten daher im Gegensatz zu Johns die Abschreibungen der Jahreserfolgsrechnung zuweisen. Besondere Aufwendungen, wie Reparaturen an Anlagegütern, sind der Periode anzulasten, in die sie fallen. Dasselbe gilt für die Unkosten für Strom und Heizung.

b) Unkosten auf Grund von Dienstleistungen Dritter sind z. B. Telefongebühren, Portokosten, Versicherungsprämien, soweit sie nicht den Kunden weiterbelastet werden. Sie werden durch monatliche Abrechnung der Dienstleistungsbetriebe erfaßt.

154) Johns, a. a. O., S. 49.

155) Eugen Schmalenbach, Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, Leipzig 1920, S. 104 ff.

c) Der Aufwand für eigene Arbeitsleistungen der Bank, z. B. Gehälter und Löhne, bietet der kurzfristigen Erfolgsrechnung keine besonderen Probleme, da er ohnehin monatlich abgerechnet wird.

d) Unkosten, die aus dem sog. Nebenaufwand herrühren, vor allem Steuern, sind einer kurzfristigen Erfolgsrechnung nicht zugänglich, man kann sie allenfalls durch Zwölftelung der Jahresbeträge berücksichtigen. Zum großen Teil werden die Steuern an die Kunden weitergewälzt (Börsen-, Kapitalertragssteuern) und berühren daher den Erfolg überhaupt nicht.

e) Letztlich sind noch allgemeine Unkosten zu erwähnen, deren Erfassung nach Anfall je Periode zu erfolgen hat.

Ob man bei der Sammlung der Unkosten zuerst alle Unkosten ohne Rücksicht auf eine Periode erfaßt oder sie von vornherein auf eine Periode ausrichtet, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit. Sicherlich verursacht die spätere Feststellung der Periodenbezogenheit eine Mehrbelastung gegenüber der sofortigen Aufteilung in die Perioden. Der erstgenannte Weg scheitert an der Vielzahl der Posten, beim zweitgenannten sind die Beträge sofort auf die betreffenden Periode ausgerichtet.

IV. Die Auswertung der kurzfristigen Erfolgsrechnung durch die Führung.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung dient in der Hauptsache dazu, der Führung als Wegweiser zu dienen, wie sie die künftige Betriebsgestaltung vorzunehmen hat. Diesen Zweck erfüllt nicht nur eine, sondern ein Vergleich mehrerer kurzfristiger Erfolgsrechnungen aufeinander folgender Perioden.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung dient, genau wie die Kostenrechnung, der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Daneben kann sie außerdem noch dem Aufbau einer

Organisation nützlich sein. Zwar spielt für die Führung die Wirtschaftlichkeit im Bankbetrieb nicht die Rolle wie im Industriebetrieb, da sie stark durch außerbetriebliche, marktorientierte Faktoren bestimmt ist. Aus diesem Grunde hat auch die kurzfristige Erfolgsrechnung im Bankbetrieb noch nicht die Aufmerksamkeit gefunden, die ihr zukommt.

Die Auswertung ist von verschiedenen Voraussetzungen abhängig. Dazu sind nach Beste¹⁵⁶⁾ zu zählen, daß der Begriff des Erfolges ein einheitlicher ist, ferner daß in allen Fällen nur der wirklich erzielte Erfolg in Betracht gezogen wird und schließlich daß eine Vergleichbarkeit der Erfolgswerten gegeben ist.

Alsdann erfolgt die Auswertung des Erfolges in einer Gegenüberstellung des Erfolgs in verschiedenen Perioden sowohl hinsichtlich des ganzen Betriebes wie auch einzelner Abteilungen. Da der Erfolg, auch wenn er zeitbezogen betrachtet wird, den Einflüssen des Beschäftigungsgrades unterworfen ist, ist die Untersuchung auf die einzelnen Arten der Aufwendungen und Erträge auszudehnen. Dabei ist zunächst jede Art der Aufwendungen für sich zu betrachten, denn oft tauchen schon hier Unwirtschaftlichkeiten auf. Meist lassen sich die Aufwendungen für Dienste senken. Alsdann ist der Zusammensetzung der Aufwandsarten Beachtung zu schenken, ob hier alle Vorgänge auf wirtschaftliche Art und Weise ablaufen.

Die Auswertung der Aufwendungen und Erträge wird hauptsächlich zur Aufgabe haben, die Unwirtschaftlichkeiten auszumerken und für einen reibungslosen Betriebsablauf zu sorgen. Eine der Hauptaufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung wird ferner sein, im Bankbetrieb, der auf jede Beschäftigungsänderung sehr empfindlich reagiert, die Arbeitsbereiche der Un-

156) Beste, a. a. O., S. 233.

ter- und Überbeschäftigung zu ermitteln und für eine gut organisierte Beschäftigung aller Arbeitsstellen Sorge zu tragen.

Im übrigen sind die Erkenntnisse, die sich aus der Auswertung der kurzfristigen Erfolgsrechnung ergeben, und Möglichkeiten durch Einsatz von Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen ähnlich denen der Kostenrechnung, so daß wir sie bei diesen anführen können.

5. Teil: Die Kostenauswertung im Bankbetrieb.

Wir haben im Vorangegangenen die Erfassung der Kosten in den bestimmten Kalkulationsarten verfolgt. Allein mit der Kostenerfassung ist uns noch nicht gedient. Wir müssen die Erkenntnisse der Kostenerfassung auswerten. Dabei wollen wir so vorgehen, daß wir zuerst die strukturelle Eigenart der Bankkosten betrachten, uns dann der Einwirkung des Beschäftigungsgrades im Bankbetrieb zuwenden und hernach die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen anführen.

"Die Kostenauswertung umfaßt Analyse und Synthese, Zergliederung und Eingliederung. Das ist notwendig, um die tatsächliche Gestaltung der Kosten aufdecken und dem Handeln und Disponieren eine Grundlage schaffen zu können, d. h. um in der Praxis dem Betriebsführer ein Mittel der Steuerung des Betriebes an die Hand zu geben¹⁵⁷⁾".

I. Die Struktur der Bankkosten.

Die Tätigkeit der Bank und die Erledigung der Bankgeschäfte bringt es mit sich, daß die Struktur der Kosten einer Bank notwendigerweise eine andere ist als in einem Unternehmen der Industrie.

Zur Kostenauswertung ist in erster Linie die Feststellung der Kostenstruktur notwendig, d. h. eine Gliederung des Betrages der angefallenen Kosten. Dabei muß der Anteil jeder einzelnen Kostenart an den Gesamtkosten festgestellt werden. Erst nach einer solchen Aufgliederung der Kostenverhältnisse kann der Zusammenhang übersehen werden.

Im allgemeinen wird es genügen, die Aufgliederung der Kosten in größere Gruppen ähnlich der industriellen Kostengliederung vorzunehmen, also zum Beispiel Material, Lohn, Zins, Gemeinkosten. Außerdem kann man versuchen, die Gesamtkosten in di-

¹⁵⁷⁾ Johann Dietrich Aufermann, Kostenauswertung, Stuttgart 1953, S. 1.

rekt auf Aufträge zuteilbare Kosten und allgemeine nicht zuteilbare aufzuteilen. Letztere nennt man auch Betriebsbereitschaftskosten. Mellerowicz gibt folgende Beispiele der Zusammensetzung der Bankkosten:¹⁵⁸⁾

Kostenarten %	Bank I	Bank II	Bank III	Bank IV	Bank V
Gehälter	66,7	66,0	65,8	83,7	84,0
Material	6,9	2,0	2,8	1,2	3,6
Betriebsunkosten	26,4	32,0	31,4	15,1	12,4
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Wir können aus diesen Kostenanalysen von Bankbetrieben erkennen, daß der Hauptanteil der Kosten auf Löhne und Gehälter fällt, die Materialkosten fallen kaum ins Gewicht. Das ist in den einzelnen Abteilungen etwas verschieden. Rummel¹⁵⁹⁾ schätzt z. B., daß 50 bis 60 % des Personals mit dem Zahlungsverkehr beschäftigt sind, deren Kostenanteil an den Gesamtkosten er mit 40 bis 50 % angibt, da hier mehr Tarifangestellte tätig sind als in anderen Abteilungen.

Über den verhältnismäßig großen Block der Löhne und Gehälter (Schwankungsbreite 66 bis 84 % der Gesamtkosten) ist zu sagen, daß ihm im Bankbetrieb eine großenteils fixe Natur eigen ist. Die Bank muß jederzeit die erforderlichen Kräfte zur Abwicklung der Geschäfte bereithalten, einerlei, ob dieselben auch wirklich gebraucht werden oder nicht. Das verlangt die Unmöglichkeit, die bankbetriebliche Leistung auf Vorrat zu erstellen. Ein Auftrag kann auch nicht, wie etwa bei der industriellen Fertigung, mit der Ausführung verzögert werden, nicht einmal bis zum nächsten Tag, wenn es sich etwa um einen Börsenauftrag handelt. Die Fixkostenbeschaffenheit der Gehaltskosten liegt also in der geringen Elastizität der Be-

¹⁵⁸⁾ Mellerowicz, Kosten, S. 162.

¹⁵⁹⁾ Hans Rummel, Der Zahlungsverkehr und seine Kosten, Materialien zur Vorbereitung der Bankenquete 1933, S. 167-177, Zit. S. 168.

beschäftigtenzahl gegenüber der jeweiligen Auftragslage begründet. Der Beschäftigungsgrad ist infolge der stets wechselnden Beanspruchung außerordentlichen Schwankungen unterworfen. Eine Anpassung ist allerdings kaum möglich. Da hier der Umfang der zu erbringenden Leistungen schwankt, diese andererseits nicht speicherbar sind, ist die Frage nach der optimalen Kapazität des Betriebes sowie nach der optimalen Betriebsgröße besonders aktuell. Wir können allerdings diesen Fragenkreis nicht in unsere Betrachtung einbeziehen.

Die strukturelle Eigenart der Bankkosten darf aber nicht nur in ihren Auswirkungen gesehen werden, vielmehr wollen wir auch einige ihr zugrunde liegende Tatsachen anführen.

Vor allem ist an die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals im Bankbetrieb zu denken. Während der Kapitalumschlag eines Industriebetriebes je nach der Beschaffenheit - man unterscheidet gewöhnlich material-, lohn-, anlageintensive Betriebe - so gelagert ist, daß er sich nur einige Male im Jahr vollzieht, ist dies im Bankbetrieb in ungleich öfterem Ausmaß der Fall. Ob allerdings die Umschlagshäufigkeit immer geeignet ist, einen Einblick in die Struktur zu geben, bleibe dahingestellt. Da die Umschlagshäufigkeit nämlich vom Kapital abhängt, ist dessen Höhe maßgebend, aber nicht nur sie, sondern auch ihre Beziehung zum Umsatz. Bei Banken, die ein verhältnismäßig geringes Eigenkapital im Vergleich zum Umsatz haben - wie dies zur Zeit bei den Nachfolgeinstituten der entflochtenen Großbanken der Fall ist - wird die Umschlagshäufigkeit ungleich größer sein als bei höher kapitalisierten Instituten. Allgemein gilt, daß mit steigender Umschlagshäufigkeit die Gewinne im ganzen steigen, wobei die der einzelnen Geschäfte wohl zurückgehen können.

Ein anderer Umstand betrifft das Risiko im Bankbetrieb¹⁶⁰⁾. Es betrifft hauptsächlich das Kreditgeschäft. Solche Kre-

160) Vgl. Siegfried Apfelthaler, Das Risikoproblem im Bankbetrieb, Wien 1939.

ditgeschäfte, die eine große Unsicherheit in sich tragen, sind höher zu verzinsen als sichere. Sichere Geschäfte bringen eine prompte Erfüllung der eingegangenen Verpflichtungen und der Bank ist dadurch eine weitere Verwendung ermöglicht, die Umschlagshäufigkeit wird also gefördert. Andererseits werden unsichere Geschäfte oft notleidend und die Mittel daraus stehen nicht zur Verfügung. Damit entfällt der Umsatz und der Einnahmefall kann Anlaß dazu geben, eine Änderung der Zinsen in Erwägung zu ziehen.

Überhaupt ergeben sich bei den Zinseinnahmen gewisse Besonderheiten. Sie sind außerordentlich konjunkturabhängig. In Zeiten der Geldflüssigkeit fallen die Geldmarktsätze, die Kreditoren nehmen zu, die sinkenden Zinsspannen werden durch die hinzutretenden Kreditoren kaum ausgeglichen, da letztere vermehrte Arbeit bringen. Die Bearbeitung der Fälle und die Ergiebigkeit derselben ist sehr verschieden und schnell wechselnd.

Auf die Struktur der Bankkosten haben ferner alle die Eigentümlichkeiten der bankbetrieblichen Leistung einen Einfluß, die wir früher gesehen haben, also die Kurzlebigkeit, Mannigfaltigkeit usw. Nicht zuletzt sei in diesem Zusammenhang daran erinnert, daß der Bankbetrieb ein konjunkturell äußerst empfindlicher Betrieb ist und sich daher jeder Einfluß der konjunkturverändernden Momente, die die Konjunktur bedingen, auf die Struktur der Bankkosten auswirken wird. Die strukturelle Eigenart in Hinsicht auf die Unterteilung in fixe und proportionale Kosten wollen wir anschließend behandeln.

II. Fixe und proportionale Kosten (Der Beschäftigungsgrad).

1. Fixe und proportionale Kosten im allgemeinen.

Das Problem der fixen und proportionalen Kosten gehört zu den wichtigsten der Kostenrechnung und ist nicht erst seit Schmalenbach bekannt, wenngleich es auch vielleicht früher nicht so scharf erkannt wurde. Trotzdem gibt es auch heute noch Autoren, die die Einteilung der Kosten in fixe und proportionale verwerfen und ihr die Berechtigung in der

Kostenrechnung absprechen wollen. Bosshardt sieht darin "eine der unglücklichsten Unterscheidungen der neueren Betriebswirtschaftslehre, die speziell die Probleme der Kostenrechnung in eine ganz falsche, unfruchtbare Richtung gedrängt hat. Wenn wir das Problem bis zu Ende denken, gibt es, genau genommen, überhaupt keine wirklichen fixen Kosten. Sie unterscheiden sich von den variablen einzig durch ihre geringere Schwankung (Elastizität). Während sich die variablen bei der kleinsten Beschäftigungsschwankung verändern, wechseln die sogenannten fixen Kosten erst bei größeren Beschäftigungsveränderungen. Es besteht also zwischen beiden kein Wesens-, sondern nur ein gradueller Unterschied"¹⁶¹⁾. Diese Betrachtung geht jedoch unseres Erachtens an der Wirklichkeit zum Teil vorüber. Es wird zwar zugegeben, daß bestimmten fixen Kosten, wenn man sie nur auf einen genügend großen Zeitraum bezieht, eine Tendenz zur Proportionalität innewohnt. Da wir aber nicht warten können, bis diese in unendlicher Zeit proportional geworden sind, sondern unsere Rechnung auf bestimmte Zeiträume abstellen müssen, ist es wichtig, fixe Kosten zu berücksichtigen. Im übrigen muß man sich vergegenwärtigen, daß wir die fixen und proportionalen Kosten als fix, d. h. gleichbleibend, und proportional, d. h. variabel, in Bezug auf zweierlei Größen zu sehen haben, einmal auf einen Zeitraum, zum anderen auf die Beschäftigung. Das scheint Bosshardt zu übersehen. Wir sprechen in Bezug auf den Zeitraum von zeitgradmäßig fixen und proportionalen, in Bezug auf die Beschäftigung von beschäftigungsgradmäßig fixen und proportionalen Kosten. Dabei brauchen zeitgradmäßig fixe Kosten (Urlaubsgehälter) durchaus nicht auch beschäftigungsgradmäßig fix zu sein (Urlaubslohne fallen auf keinerlei Leistung) und umgekehrt ist es nicht notwendig, daß zeitgradmäßig proportionale Kosten (Stundenlohne) beschäftigungsgradmäßig proportio-

161) Erich Bosshardt, Leistungsmäßige Kostenrechnung, Zürich 1948, S. 78 ff.

nal sind (ein Arbeiter mit Stundenlohn arbeitet in einer Stunde wenig, in einer anderen viel).

Während Bosshardt für die Kostenrechnung die Anwendbarkeit der Teilung in fixe und proportionale Kosten negiert, weil das Element "Beschäftigung" hier zu eliminieren sei, will er sie - in seiner Betrachtung durchaus logisch - in der Periodenrechnung anerkennen. Hier sei es sogar berechtigt, da weder die potentielle noch die effektive Beschäftigung zu berücksichtigen sei. Wir erkennen jedoch den Unterschied sowohl für die Perioden-, als auch für die Kosten- und Leistungsrechnung an.

Wir müssen uns nun vergegenwärtigen, welche Bedeutung diese Unterteilung für die Unternehmungsformen hat, denn strukturell verschieden ist bei ihnen auch die Zusammensetzung der Kosten aus fixen und proportionalen Bestandteilen. Eine einfache Überlegung zeigt, daß jedes erstellte Produkt Kosten für in ihm steckende Materialien, Löhne und Gemeinkosten enthält. Diese entfallen anteilig auf jedes erstellte Produkt. Das sind die proportionalen Kosten. Daneben gibt es noch Kosten, die sich nicht einem Produkt zuweisen lassen, weil sie nicht bei jedem einzelnen entstehen. Sie fallen einheitlich für eine Vielzahl von Produkten an. Das sind die fixen Kosten. Zum Beispiel entstehen, bis der Betrieb erzeugungsfähig ist, eine Reihe von Kosten, nämlich die der Betriebsbereitschaft. Sie sind fix, ebenso etwa die Verzinsung des Anlagekapitals. Die Erzeugnisse der Fabriken haben einen unterschiedlichen Anteil an fixen und proportionalen Kosten.

Gutenberg gebraucht in diesem Zusammenhang den Unterschied zwischen Leerkosten und Nutzkosten¹⁶²⁾. Unter Leerkosten versteht er die fixen Kosten für die nicht genutzte Kapazität. Leerkosten entstehen auch bei rückläufiger Beschäf-

162) Gutenberg, a. a. O., S. 257 f.

tigung, wenn die Kapazität der Faktoren nicht mehr voll ausgenutzt ist (Kostenremanenz). Nutzkosten sind die proportionalen Kosten zuzüglich der Kosten der genutzten Kapazitätseinheiten. Die Gesamtkosten setzen sich dann aus den Leerkosten und den Nutzkosten zusammen. Wir bemerken, daß sich die Begriffe der Leer- und Nutzkosten nicht genau mit denen der fixen und proportionalen Kosten decken, da einerseits die Leerkosten nur ein Teil der fixen Kosten sind, die Nutzkosten aber ein Mehr gegenüber den proportionalen Kosten darstellen.

Es ist einleuchtend, daß die beiden Kostenblöcke verschiedener Beeinflussung unterliegen. Die proportionalen Kosten sind meist eher zu beeinflussen, weil jedes Stück bestimmte Mengen an Material und Lohn beansprucht, die fixen sind es selten. Jedoch entsteht eine Einwirkungsmöglichkeit aus dem Verhältnis der beiden Blöcke zueinander. Bei größerer Ausnutzung verteilen sich die, absolut gesehen, gleichbleibenden Fixkosten auf eine größere Zahl von Einheiten. Man spricht hier von einer Fixkostenwirkung, die je größer ist, desto größer der Anteil der Fix- an den Gesamtkosten ist. "Der anlageintensive Betrieb verlangt gebieterisch nach möglichst optimaler Kapazitätsausnutzung, nur dann lassen sich die Fixkosten günstig auf die Erzeugnisse verteilen und können mit den niedrigsten Kosten hergestellt werden, so daß die Gesamtkosten relativ am niedrigsten gehalten werden. Ein Betrieb, der ein optimales Ergebnis erzielen will, muß neben maximaler Leistung ein optimales Ausnutzungsverhältnis der Kapazität einzuhalten imstande sein"¹⁶³⁾.

Die fixen Kosten sind nach Mellerowicz auf zwei Ursachengruppen zurückzuführen¹⁶⁴⁾.

1. Faktoren, die die Starrheit des Betriebes erhöhen.

163) Mellerowicz, Kosten, S. 208.

164) Mellerowicz, Kosten, S. 306.

- a) Maschinelle Produktion statt Handarbeit
- b) Großbetrieb und Massenproduktion
- c) Moderne Güterverteilung.

2. Faktoren, die feste Lasten erhöhen.

- d) Unentgeltliche Kundendienste
- e) Steuern und soziale Leistungen.

Ehe wir die Wirkung der fixen Kosten erörtern, müssen wir uns darüber klar sein, auf welche Kosten sich die Betrachtung erstrecken soll, die Gesamt- oder die Einzelkosten. Proportionale Gesamtkosten werden, da sie bei jedem Stück gleichbleiben, zu fixen Stückkosten, andererseits werden fixe Gesamtkosten, da sie sich bei wechselnder Beschäftigung ändern, zu proportionalen Stückkosten.

Die Wirkung dieses sogenannten Beschäftigungsgrades kann sich nun wie folgt äußern: Bei rein proportional verlaufenden Gesamtkosten nehmen die Kosten entsprechend den erzeugten Produkten zu. Rein fix verlaufende Gesamtkosten, die ebenso wie rein proportionale Kostenverläufe nur sehr selten vorkommen, würden zu einer Ausschaltung der Wirkung des Beschäftigungsgrades führen. Degressive Kosten ergeben sich, wenn die Kosten bei einer Steigerung des Beschäftigungsgrades hinter der Steigerung der erbrachten Leistung zurückbleiben. Das rührt daher, daß die Fixkosten sich auf eine größere Anzahl von Leistungseinheiten verteilen und damit je Einheit fallen, so daß auch die Gesamtkosten fallen. Die Degression kann im einzelnen verschieden stark sein, die Kosten tendieren bei starker Degression zu den fixen Kosten, bei schwacher Degression zu den proportionalen. Progressive Kosten entstehen dann, wenn die vorhandenen Fixkosten auf eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Leistungseinheiten fallen, so daß jede einzelne von ihnen einen hohen Anteil an fixen Kosten zu tragen hat.

Das hier angedeutete Problem der Degression ist noch etwas näher zu betrachten. Man unterscheidet drei Arten von Degressionsursachen¹⁶⁵⁾.

"1. Größendegression

a) Maschinendegression

b) Betriebsdegression

2. Beschäftigungsdegression

3. Auflagendegression.

Zu 1.

Die Größendegression ist eine Kostensenkung, die sich bei der Bewegung eines Betriebes zur optimalen Betriebs- oder Maschinengröße ergibt.

Zu 2.

Die Beschäftigungsdegression ist eine Kostensenkung, die sich bei gegebener Kapazität durch zunehmende Ausnutzung der Kapazität bis zur optimalen ergibt.

Zu 3.

Die Auflagendegression ist eine Kostensenkung, die sich durch Vergrößerung der Auflage ergibt."

Nicht jeder Betrieb ist in der Lage, alle Degressionsarten für sich auszunützen, in je größerem Ausmaß er dies jedoch zu tun versteht, desto günstiger ist es für seine Kostenentwicklung.

Das Betriebsergebnis ist daher ein Produkt der mehr oder minder günstigen Ausnutzung des Betriebes. Man darf nie vergessen, daß die Fixkosten auflaufen, ohne daß ein Stück den Betrieb verlassen hat. Sie stellen eine Vorwegbelastung dar, die erst durch einen günstigen Ausnutzungsgrad wieder wettgemacht wird. Wir wollen dies an einem Beispiel der Auflagendegression verdeutlichen: Bei einer kleinen Auflagenhöhe wer-

165) Mellerowicz, Kosten, S. 288.

den sich die fixen Kosten stark auswirken, wir befinden uns mit den Gesamtkosten in der Zone der Progression, mit steigender Stückzahl mindert sich der Fixkostendruck, wir rücken in die Zone der Degression ein. Geht jedoch die Auflagenhöhe über eine bestimmte Größe hinaus, so steigen die Kosten infolge zusätzlicher fixer Kosten wieder an und neigen der Progression zu.

Es ist also sehr wichtig, den Betrieb innerhalb der Zone der Degression zu halten, oder um mit Mellerowicz¹⁶⁶⁾ zu sprechen, zwischen dem Eintrittspunkt, der Nutzschwelle (man bezeichnet ihn auch als break-even point) und dem Austrittspunkt, der Nutzgrenze. Dieses Anliegen trifft in der Hauptsache die Betriebsführung. Ihre Aufgabe ist es, das Stückkostenminimum zu finden. Dieser Punkt ist jedoch nicht gleich dem Betriebsoptimum, vielmehr hält sich die günstigste Beschäftigung nicht in einem Punkt, sondern innerhalb einer bestimmten Zone, nämlich zwischen Kostenminimum und Nutzenmaximum.

Wir müssen noch auf die Hauptursache eingehen, die der Wirkung der fixen Kosten zu Grunde liegt, nämlich den Beschäftigungsgrad. Er hängt mit dem Leistungsvermögen zusammen. Wir können das potentielle Leistungsvermögen Kapazität, das effektive Ausbringung nennen und finden dann den Beschäftigungsgrad als Verhältnis von potentiellern zu tatsächlichem Leistungsvermögen (Kapazität : Ausbringung). Sehr wichtig ist, bei welchem Beschäftigungsgrad eine Leistung erbracht wird, denn infolge Gleichbleibens der fixen Kosten steigen zwar die Gesamtkosten, sinken aber die fixen Einheitskosten bei steigendem Beschäftigungsgrad. Das ergibt die oben behandelte Degression. Gemeinhin nimmt man es als unmöglich an, daß eine volle Kapazitätsausnutzung stattfinden kann. Über das Optimum gehen die Schätzungen allerdings auseinander, doch dürften sie zwischen 85 % und 95 % liegen. Bei höherem Beschäftigungsgrad müssen

166) Mellerowicz, Kosten, S. 335.

die letzten Reserven des Betriebes herangezogen werden. Das führt oft zu unwirtschaftlichem Mittel- und Kräfteeinsatz. Die Kosten reagieren auf jede Änderung des Beschäftigungsgrades und demgemäß wird sich auch die Degression ändern. Zwischen Kostenverlauf und Beschäftigungsgrad besteht eine direkte Abhängigkeit, so daß der Beschäftigungsgrad nach dem Kostenverlauf entsprechend zu regulieren ist. Die Betriebsglieder mit Kostenprogression müssen besonders untersucht werden, auf welche Weise die Kosten in die Degression übergeführt werden können. "Da der Beschäftigungsgrad den Nutzungsgrad der Betriebsmittel und Leistungsgrad der Arbeitskräfte maßgeblich beeinflußt, so folgt daraus die Notwendigkeit der Beobachtung und Regulierung des Beschäftigungsgrades als desjenigen Wirtschaftlichkeitsfaktors, der in schlechter Konjunktur entscheidenden Einfluß auf den Wirtschaftlichkeitsgrad des Gesamtbetriebes hat. Wichtigste Funktion der Wirtschaftlichkeitsmessung ist; den Beschäftigungsgrad zu verfolgen"¹⁶⁷⁾.

2. Fixe und proportionale Kosten im Bankbetrieb.

Die Beobachtung der Kosten nach fixen, vom Beschäftigungsgrad unabhängigen, und nach proportionalen Bestandteilen hat auch im Bankbetrieb eine wichtige Bedeutung, weil bei gleichen fixen Kosten und geändertem Beschäftigungsgrad die Kosten jeder einzelnen Leistung sich ändern.

Herbst ist zwar der Ansicht¹⁶⁸⁾, es sei bei der Bankkalkulation im Gegensatz zur Industriekalkulation "aus kalkulationstechnischen Gründen" nicht angebracht, die Kosten in fixe und proportionale einzuteilen. Es genüge eine Scheidung der Kosten nach fixen und proportionalen Einzelkosten. Abgesehen davon, daß Herbst über die kalkulationstechnischen Gründe keine wei-

167) Hellwig - Mäckbach, a. a. O., S. 50.

168) Herbst, a. a. O., S. 66.

teren Angaben macht, ist nicht einzusehen, wenn wir bei den Einzelkosten eine Trennung in fixe und proportionale machen, warum wir dies bei den (Gesamt-) Kosten nicht auch machen können. Trotzdem anerkennt Herbst den Einfluß des Beschäftigungsgrades; dieser ist es aber doch gerade, der anzeigt, in welchem Ausmaß durch das Verhältnis zwischen fixen und proportionalen Kosten die Gesamtkosten beeinflußt werden.

Hotzel¹⁶⁹⁾ fügt in diesem Zusammenhang dem arbeitsbedingten Beschäftigungsgrad noch einen kapitalbedingten hinzu, der in der Höhe der Bilanzsumme zum Ausdruck kommt. Er spricht, solange sich das Verhältnis zwischen der Zahl und Art der Arbeitsleistungen in Bezug auf eine Kapitaleinheit nicht ändert, von einer festen Proportion zwischen arbeits- und kapitalbedingtem Beschäftigungsgrad, die er "Bedarfsspanne" nennt.

Wir müssen nun die grundsätzlichen Überlegungen Schmalenbachs auf den Bankbetrieb zu übertragen versuchen. Denn es liegt ohne weiteres auf der Hand, daß auch der Bankbetrieb - und gerade er infolge seiner starken konjunkturell bedingten Beschäftigungsschwankungen - mit fixen und proportionalen Kostenbestandteilen zu tun hat.

Wie wir bereits bei der Behandlung der Struktur der Bankkosten gesehen haben, sind die Betriebskosten der Bank vorwiegend fixer Natur, da sie größtenteils aus den hier fixen Gehaltskosten bestehen. Das bedeutet, daß sie hinsichtlich des Beschäftigungsgrades unelastisch sind, also bei abnehmendem Beschäftigungsgrad nur schwer vermindert, bei steigendem nur schwer ausgedehnt werden können.

Mit der Unterscheidung in fixe und proportionale Kosten können wir hier auch Degressions- und Progressionserscheinungen

169) Hotzel, a. a. O., S. 25 f.

wahrnehmen. Sie äußern sich allerdings in etwas anderer Weise als in den Unternehmungen mit anonymer Massenfabrikation.

Von den uns bekannten Degressionsarten müssen wir die Auflagedegression ausscheiden. Sie hat beim Bankbetrieb keine Bedeutung, da es sich hier um keine Erhöhung der Stückleistungen bei gleichbleibenden fixen Kosten handeln kann. Dagegen müssen wir uns mit der Beschäftigungs- und der Größendegression noch etwas näher befassen.

Zur Erklärung dieser Degressionsarten im Bankbetrieb müssen wir nochmals auf das zurückkommen, was wir bei Hasenack oben bei der Stücknachkalkulation ausgeführt haben. Er unterscheidet eine doppelte Kostenbezogenheit¹⁷⁰⁾, nämlich einmal auf die Stückleistung (z. B. ein Wechsel) - dann nennt man die Kosten stückbedingt - zum anderen auf die Leistungseinheit (z. B. 1.000,-) - dann nennt man die Kosten umsatzbedingt. Der Stückleistung entspricht also der Stückumsatz, der Leistungseinheit der Wertumsatz. Bezieht man die Kosten auf die Stückleistung, so führt das zur Beschäftigungsdegression, bezieht man sie auf die Leistungseinheit, so kommt man zur Größendegression.

"Die Betriebsdegression¹⁷¹⁾ ist eine mit zunehmender Beschäftigung abnehmende Tendenz der Kosten pro Stückleistung. Die Größendegression ist eine mit zunehmendem Durchschnittsumsatz abnehmende Tendenz der Kosten pro Leistungseinheit. Die Betriebsdegression hat ihren letzten Grund in der Konjunktur, die Größendegression in der Zusammensetzung des Kundenkreises¹⁷²⁾". Die Beschäftigungsdegression wirkt sich aus bei gleichbleibendem Beschäftigungsgrad und wechselnder

170) Hasenack, a. a. O., S. 66 f.

171) Zur besseren Unterscheidung von der Betriebsdegression im Sinne von Mellerowicz ist sie besser Beschäftigungsdegression zu nennen.

172) Hasenack, a. a. O., S. 8 f.

Zahl der Stückumsätze. Sie ist abhängig vom Beschäftigungsgrad, d. h. der Ausnutzung der Kräfte im Betrieb bis zu einem Punkt, an dem ein Maximum an Ausnutzung erreicht ist. Die Größendegression im Bankbetrieb kennt keine Begrenzung. Ein Effektauftrag über 100,- macht soviel Arbeit und Unkosten wie ein solcher über 1'000.000,-. Dasselbe gilt auch für das Kreditgeschäft. Ein Kredit verlangt ohne Rücksicht auf die Höhe seine Bearbeitungskosten; auch die Dauer des Kredits ist nicht maßgebend. Daher zeigt der betriebliche Aufwand eine größendegressive Tendenz.

Zusammenfassend ist Hasenack berechtigt zu sagen¹⁷³⁾, "die Beschäftigungsdegression ist eine Erscheinung des ganzen Betriebes (daher nennt er sie auch Betriebsdegression), die Größendegression nur des einzelnen Auftrages ... Jene beiden Degressionsarten kann man kennzeichnen als Betriebs- und Größen-, Stück- und Umsatzdegression, als Degression aus dem Beschäftigungsgrad und als Degression aus der Art des Kundenkreises." Da wir die Umsatzbezogenheit im wesentlichen ausgeschieden haben und damit auch die Größendegression, handelt es sich im Bankbetrieb hauptsächlich um die Berücksichtigung der Beschäftigungsdegression bei den Stückumsätzen.

III. Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen.

Die Kostenauswertung soll uns zeigen, welche Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen sich aus der Kostenerfassung ableiten lassen. Am besten gehen wir so vor, daß wir zuerst Maßnahmen der Wirtschaftlichkeit erörtern, die den ganzen Betrieb betreffen. Hernach wollen wir bei jeder Art der Kostenerfassung (3. Teil) untersuchen, wie sich die Kosten senken oder vermeiden lassen, also bei der Abteilungs-, Stückkalkulation usw. die entsprechenden Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen aufzeigen.

173) Hasenack, a. a. O., S. 85.

A) Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen im allgemeinen

Wir hatten bei unseren Ausführungen über die Wirtschaftlichkeit erkannt, daß Wirtschaftlichkeit ein Ordnungsbegriff ist. Daher kommen wir zu dem Schluß, daß Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen immer Ordnungsmaßnahmen sind, genauer ausgedrückt, Maßnahmen zur Herstellung, Aufrechterhaltung und Verbesserung der betrieblichen Ordnung. Sie sollen die Unwirtschaftlichkeiten ausmerzen und dazu beitragen, den Betrieb einem möglichst hohen Maß an Wirtschaftlichkeit zuzuführen. Unwirtschaftlichkeiten sind immer Stellen unnötigen Kostenverschleißes. Daher tragen die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen nicht nur dazu bei, die Ordnung des Betriebes zu fördern, sondern auch dazu, die Kosten niedrig zu halten.

Es muß Aufgabe jedes Betriebes sein, seine Leistungen mit der größtmöglichen Wirtschaftlichkeit zu erstellen. Das verlangt wiederum, den Betrieb in einen solchen Zustand der Ordnung zu versetzen, daß der Betriebszweck mit den zweckdienlichsten Mitteln zu erreichen ist. Nicht allein die Verwirklichung des wirtschaftlichen Prinzips an sich ist hierbei maßgebend, sondern auch die Form der günstigsten Ausnutzung einer vorhandenen Kapazität. Das läßt sich am besten durch günstige Ausgestaltung des betrieblichen Arbeitsprozesses erreichen.

Wie und an welcher Stelle die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen im einzelnen anzusetzen sind, ist sehr verschieden. Das richtet sich einmal nach den Umständen des betreffenden Geschäftszweiges, zum anderen nach innerbetrieblichen Gesichtspunkten, die für den einen Betrieb zutreffen, für den anderen nicht. Welcher Art die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen sind, kommt auf den verfolgten Zweck an. Zumeist werden sie organisatorischer Art sein, denn mittels organisatorischer Maßnahmen wird die Ordnung im Betrieb aufrecht erhalten. Da sich eine bessere Ordnung, wie wir bereits ausgeführt haben, ihrerseits im Erfolg niederschlägt, so bilden die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen eine Brücke zwischen Ordnung und Gewinn. Man muß soweit gelangen, die Wirtschaftlichkeit

der eingeführten Maßnahmen zu beobachten. Es würde in diesem Zusammenhang zu weit führen, die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen der verschiedenen Betriebe aufzuzeigen.

Eines der hauptsächlichsten Mittel der Wirtschaftlichkeitsmessung ist der Kostenvergleich. Wir haben bereits erwähnt, daß eine richtige und vollständige Kostenrechnung die Voraussetzung für die Kostenauswertung ist. Ihren Niederschlag findet sie im Kostenvergleich. Man unterscheidet Periodenvergleich, Verfahrensvergleich, Soll - Istvergleich und Betriebsvergleich.

Der Periodenvergleich stellt eine Gegenüberstellung der Kosten verschiedener Zeitabschnitte dar. Ein solcher Vergleich kann etwa bei einer kurzfristigen Erfolgsrechnung angestellt werden, indem die Ergebnisse der einzelnen Zeiträume (Monate, Vierteljahre) einander gegenübergestellt werden. Bei diesem Zeitvergleich innerhalb desselben Betriebes wird sich ein genauer Kostenanfall bei den einzelnen Kostenstellen ermitteln lassen. Die Schwankungen im Verbrauch der einzelnen Stellen je Periode können wichtige Aufschlüsse geben, übermäßiger Verschleiß in einer Periode kann sofort erkannt und abgestellt werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß sich in den einzelnen Perioden des Vergleichs saisonal oder konjunkturell bedingte Änderungen und Abweichungen ergeben können, die das Bild des Vergleichs leicht verschieben. Solche außerperiodischen Einflüsse müssen beim Vergleich erst beseitigt werden. Der Vergleich kann auch durchgeführt werden, indem die je Periode angefallenen Kosten auf die je Periode erstellten Leistungen bezogen werden. Aus der kostenmäßigen Belastung der einzelnen Leistungen jeder Periode lassen sich wichtige Aufschlüsse für Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen gewinnen. Darin drücken sich auch die Einflüsse von Veränderungen des Beschäftigungsgrades aus.

Der Verfahrensvergleich, den wir in diesem Zusammenhang nur kurz erwähnen wollen, kann in verschiedenen Formen zur Ausprägung kommen. Das hängt davon ab, in welcher Weise man den

Begriff Verfahren faßt. Gutenberg¹⁷⁴⁾ unterscheidet in diesem Zusammenhang verschiedene Deutungen des Begriffs Verfahren. In erster Linie haben wir nach seiner Meinung darunter einen technologischen Vorgang zu sehen. Der Verfahrensvergleich in diesem Sinne geht darauf aus, die Unterschiede in der Kostengestaltung bei Anwendung verschiedener technischer Verfahren, die zur Herstellung eines Produkts möglich sind, aufzuzeigen. Das Verfahren mit größerem Kostenaufwand und geringerer Ausnutzungsmöglichkeit hat gegenüber dem Verfahren zurückzutreten, das bei größerer Ausnutzung des Betriebes mit geringerem Kostenaufwand arbeitet. Das Problem des Einflusses von Beschäftigungsgradänderungen tritt in diesem Zusammenhang auf.

In zweiter Linie unterscheidet Gutenberg manuelle und maschinelle Verfahren. Diesem Vergleich kommt im Bankbetrieb mit der Erweiterung der Anwendbarkeit von Buchungsmaschinen steigende Bedeutung zu.

In dritter Linie meint Gutenberg mit Verfahren "die Art und Weise, wie die Betriebsmittel zu fertigungstechnischen Einheiten zusammengefaßt werden"¹⁷⁵⁾, z. B. handwerkliche Fertigung, Werkstattfertigung, Reihenfertigung, automatische und Zwangslauffertigung.

In letzter Linie ist der herzustellende Gegenstand selbst Unterscheidungsmerkmal der Fertigungsverfahren und man hat es dann mit Massenfertigung, Einzelfertigung, Sorten- und Serienfertigung zu tun.

Schließlich will Gutenberg noch nach der Betriebsgröße in klein-, mittel- und großbetriebliche Fertigung trennen. Die Verfahren im Sinne der letztgenannten Unterscheidungen sind im Bankbetrieb weniger von Bedeutung.

174) Gutenberg, a. a. O., S. 69 ff.

175) Gutenberg, a. a. O., S. 69.

Der Soll - Ist Vergleich, den wir der Vollständigkeit halber anführen, beschäftigt sich mit der Gegenüberstellung der tatsächlich angefallenen (Ist -) Kosten zu den vorher geplanten (Soll -) Kosten. Die Schwierigkeit liegt hier bei zwei Dingen. Einmal setzt eine solche Rechnung ein bis in die Einzelheiten gehendes Rechnungswesen voraus, zum anderen, wie sollen die Sollkosten festgestellt werden? Wir vermögen uns hier mit dem Problem einer betrieblichen Plankostenrechnung nicht weiter auseinander zu setzen, sondern wollen nur andeuten, daß für die Erstellung der Sollziffern genaue Vorberechnungen anzustellen und Arbeitsstudien zu machen sind. Die Planziffern sind das Ergebnis einer sorgfältigen Untersuchung des Betriebes und seiner Ausnutzungsmöglichkeiten. Ihre Erstellung kann in Richtung auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes hinwirken. Die Sollkostenrechnung kann einen Maßstab für den künftigen Betriebsablauf geben. Ihre Ansätze sind den jeweiligen Veränderungen anzupassen. Auf diese Weise ist die Sollkostenrechnung in der Lage, als maßgeblicher Wirtschaftlichkeitsfaktor im Betrieb in Erscheinung zu treten.

Der Betriebsvergleich kann inner- und außerbetrieblich ausgestaltet werden. Der innerbetriebliche Kostenvergleich, etwa zweier Abteilungen, birgt die Gefahr in sich, daß in beiden Abteilungen Unwirtschaftlichkeiten aufgetreten sind, die dann miteinander verglichen, aber durch den Vergleich nicht ausgemerzt werden. Besser ist daher der außer- oder zwischenbetriebliche Kostenvergleich, der den Betrieb als solchen oder nur einzelne Teile (Abteilungen) umfassen kann. Dabei werden Betriebe mit ähnlicher Betriebsstruktur zum Vergleich herangezogen. Ein Vergleich der Gesamtkosten wird kaum durchzuführen sein, hat aber auch nur beschränkten Erkenntniswert, da selten zwei Betriebe in ihren Einzelheiten einen Vergleich zulassen. Auch der Vergleich verschiedener einander entsprechender Kostenstellen gelingt schwer, weil sich die Abgrenzung derselben nie ganz genau gleich treffen läßt. Dagegen ist ein Vergleich der Kostenträger, also der

einzelnen Zwischen- und Endprodukte, durchaus sinnvoll. Die Kosten müssen allerdings in ähnlicher Weise ermittelt werden. Aus dem Vergleich der Kosten der einzelnen Kostenträger lassen sich Schwächen in der Arbeitsweise des Betriebes erkennen und bei zweckentsprechender Auswertung außerordentlich wertvolle Anhaltspunkte für die Steigerung der Wirtschaftlichkeit gewinnen".¹⁷⁶⁾ Insgesamt gesehen, kann der Betriebsvergleich dazu dienen, "Unterlagen für die Überwachung der Betriebsgebarung, organisatorische und leistungssteigernde Maßnahmen zu liefern".¹⁷⁷⁾ Die Betriebsstruktur wird in jedem Fall besonders zu berücksichtigen sein, denn ihre Auswirkungen auf die Kosten beeinflussen den Vergleich in entscheidendem Maße. Zur praktischen Durchführbarkeit des Betriebsvergleiches ist zu sagen, daß viele Betriebe aus Konkurrenzgründen sich scheuen, Unterlagen für solche Vergleiche zur Verfügung zu stellen. Sie fürchten eine Beeinträchtigung ihrer Interessen. Damit sind dem Betriebsvergleich Grenzen gesetzt und er wird sich vornehmlich auf befreundete Betriebe beschränken.

B) Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen im Bankbetrieb

1. Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen des gesamten Betriebes.

Für alle Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen im Bankbetrieb ist es wichtig, die Merkmale der bankbetrieblichen Arbeit richtig zu erfassen und auszuwerten. Wir wollen sie daher noch einmal kurz zusammenfassen:¹⁷⁸⁾

a) Wie wir bei der Untersuchung der Struktur der Bankkosten festgestellt haben, entfällt der größte Teil der Aufwendungen auf Gehälter und Löhne, die einen fixen Charakter haben. Das rührt von der mangelnden Fähigkeit her, bankbetriebliche Leistungen auf Vorrat zu erstellen. Sie müssen auf Anforderung

176) Fischer - Heß - Seebauer, a. a. O., S. 365.

177) Fischer - Heß - Seebauer, a. a. O., S. 364.

178) Vgl. Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme im Bank- und Kreditwesen, Stuttgart 1938, S. 6 f.

und oft sehr schnell ausgeführt werden. Daher ist der Beschäftigungsgrad sehr schwankend und eine Anpassung nur schwer möglich.

b) Die Art der zu erstellenden Leistung bedingt einen individuellen Charakter derselben, was wieder auf den Beschäftigungsgrad einwirkt.

c) Als besondere Schwierigkeit hat sich herausgestellt, daß die bankbetrieblichen Leistungen oft in mehreren Abteilungen erstellt werden und aus diesem Grunde das Problem der Zuteilung der Kosten Schwierigkeiten verursacht.

d) Die im Bankgeschäft anfallenden Aufwendungen sind stückbedingt, darin kommt ihre Kostenbezogenheit auf den Faktor Arbeitskraft zum Ausdruck. Wertumsatzbedingte Kosten glauben wir in diesem Zusammenhang vernachlässigen zu können. Wir müssen uns nun die Frage vorlegen, ob wir die Gesichtspunkte, die wir bei den allgemeinen Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen kennengelernt haben, auf die eben gekennzeichnete bankbetriebliche Struktur übertragen können. Wegbrod¹⁷⁹⁾ meint, die Prinzipien der Unkostenermittlung aus anderen Betrieben seien auf den Geschäftsbetrieb der Banken anwendbar. Aus solchen Ergebnissen könne eine Nutzenanwendung für die Gestaltung der Banken gezogen und dadurch könnten Ersparnisse erzielt werden. U. E. ist eine analoge Anwendung der bei industriellen Betrieben erzielten Ergebnisse beim Bankbetrieb nur bedingt möglich.

"Im Bankbetrieb muß jede überflüssige und unzweckmäßige Arbeit vermieden werden, um den Wirkungsgrad durch ein günstiges Verhältnis zwischen Aufwendungen und Erträgen zu erhöhen und um durch schnelle, zuverlässige und billige Bedienung der Kundschaft, durch Leistungsverbesserung und Kosten-

179) Carl Wegbrod, Notwendigkeit der Unkostenkalkulation im Bankbetrieb, Zit. nach Obst, Bankbuchhaltung, S. 291.

senkung für die Leistungseinheit, die Volkswirtschaft anzuregen und zu beleben".¹⁸⁰⁾

Als Grundsatz für den einzuschlagenden Weg ergibt sich, was Schönwandt anführt¹⁸¹⁾: "Man muß systematisch alle Zweige des Betriebes nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten organisieren. Das setzt planvolle vorbedachte Zerlegung aller einzelnen Arbeitsvorgänge und Berechnung ihrer Kosten voraus". Nach Aufgliederung der für die Erstellung jeder Leistungseinheit in Betracht kommenden Elemente ist jeder kleinste Teil zunächst für sich zu betrachten, ob er den Anforderungen der Wirtschaftlichkeit gerecht wird. Schon hier tauchen oft Unregelmäßigkeiten auf, die sich dann weiter fortpflanzen. Sodann ist auch der Zusammensetzung der Leistungseinheit besondere Aufmerksamkeit zu schenken, oft treten bei der Aneinanderreihung der Arbeitsgänge Unwirtschaftlichkeiten auf, indem etwa die Bearbeitung infolge überhäuftten Arbeitsanfalls ausgesetzt wird oder Fehlleitungen zu einer falschen Arbeitsstelle eintreten. In den meisten Bankbetrieben wird ein Geschäftsverteilungsplan anzutreffen sein, bei dem bis ins einzelne geregelt ist, welche Abteilung und innerhalb jeder Abteilung welcher Sachbearbeiter den einzelnen Fall zu bearbeiten hat. Daneben wird natürlich auch die Durchdringung des Betriebes mit maschinellen Einrichtungen zu berücksichtigen sein. Bei dem heutigen Stand der Buchungsmaschinen und ihrer technischen Perfektion wird ein großer Teil der anfallenden Arbeit durch diese Maschinen erledigt. Die Möglichkeit einer Wirtschaftlichkeitssteigerung durch Heranziehung derartiger Hilfsmittel ist außerordentlich groß. Einmal sind infolge des technischen Standes Fehlerquellen so gut wie ausgeschlossen, zum anderen ist die Schnelligkeit und

180) Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 63.

181) Schönwandt, Ertragssteigerung der Volksbanken durch wirtschaftliche Betriebsführung (Blätter für Genossenschaftswesen, 68. Jahrgang). Zit. nach Obst, Bankbuchhaltung, S. 291.

Sicherheit, mit der solche Maschinen arbeiten, erstaunlich, wobei noch hinzukommt, daß die Zahl der mit der Wartung und Beaufsichtigung Beschäftigten nicht ins Gewicht fällt. Auf diese Hilfsmittel der Organisation werden wir später noch einzugehen haben.

Zwei Punkte sind es, die in diesem Zusammenhang noch besonderer Erwähnung bedürfen. Das ist einmal das uns bereits vertraute Problem der mangelnden Anpassungsfähigkeit des Bankbetriebes an die jeweilige Wirtschaftslage. Dem ist auch durch Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen schlecht beizukommen, weil es sich um außerbetriebliche Faktoren handelt. Man denke dabei hauptsächlich an die Zahl der Angestellten, die durch ihre Entgelte mit überwiegender Fixkostennatur stark auf die Kostenstruktur drücken, aber nicht minder auch an die maschinelle Ausstattung, die ebenfalls stark fixkostensteigernd ist. Die Minderung des Fixkostendrucks durch Verteilung auf eine breitere Masse von Leistungseinheiten ist eben infolge der mangelnden Elastizität sehr schwer möglich. "Deshalb ist es außerordentlich schwierig, einen mechanisierten Verwaltungsapparat so aufzuziehen, daß er imstande ist, plötzliche Mehrarbeiten derart aufzufangen, daß eine ordnungsgemäße, ungestörte Abwicklung gesichert bleibt, daß aber andererseits keine zu hohen Belastungen des Unkostenetats durch nicht voll ausgenutzte personelle und maschinelle Reservekräfte erfolgen".¹⁸²⁾ Der andere Umstand, der noch zu berücksichtigen ist, ist der, daß die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen eine Grenze an der individuellen Sphäre finden, in der der Bankbetrieb arbeitet. Das Vertrauen, der "Kredit", den die Bank im Kundenkreis genießt, darf nicht durch eine allzu große technische Einflußnahme entwertet werden, der Kunde, der zur Bank kommt, will immer noch persönlich beraten werden.

182) Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 63.

2. Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen einzelner Abteilungen.

Wir wollen nun im Anschluß an Kalveram¹⁸³⁾ die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen einzelner wichtiger Abteilungen untersuchen.

a) Eine der wichtigsten Geschäftssparten, die auch ein grosser Kreis von Kunden beansprucht, ist der Zahlungsverkehr. Man schätzt, wie wir bereits angeführt haben, den Unkostenanteil dieser Sparte auf 40 - 50 % der anfallenden Gesamtunkosten. Aus diesem Grunde werden hier Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen, wenn sie eingeführt werden, eine viel größere Wirkung für den ganzen Betrieb hervorrufen als dies etwa bei Abteilungen mit nur untergeordneter Bedeutung der Fall ist. Grundsatz muß sein, die angefallenen Zahlungsgeschäfte auf möglichst einfachem, aber trotzdem sicherem Wege auszuführen. Zur Einfachheit zählt z. B. ein einheitliches Formularwesen. Bei den Sparkassen und Volksbanken, die ihrerseits in Girozentralen und Zentralkassen zusammengefaßt sind, ist die Vereinheitlichung sehr weit fortgeschritten. Die Kreditbanken konnten sich, soweit es sich nicht um die nach einheitlichen Richtlinien arbeitenden Großbankennachfolger handelt, noch nicht im selben Umfang dazu entschließen.

Der Wirtschaftlichkeit sehr förderlich ist auch die Einrichtung einer sog. Abrechnungsstelle der Banken an Plätzen, einer Art Clearingstelle. Alle Banken schicken ein- oder mehrmalig ihre Boten dorthin, um das vorhandene Material des Zahlungsverkehrs - Wechsel, Schecke, Überweisungen - auszutauschen. Dabei werden im Verkehr der Banken untereinander nicht die einzelnen Beträge verrechnet, sondern nur als Gesamtsumme gegenseitig zur Abrechnung gebracht. Lediglich die verbleibenden Spitzenbeträge der einzelnen Institute gelten als dem Clearing geschuldet. Auf diese Weise tritt eine große Arbeitersparnis für den Platzverkehr ein, der auswärtige Verkehr bedarf allerdings weiterhin detaillierter Pflege.

183) Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme, S. 12 ff.

Der Zahlungsverkehr ist ein Gebiet der Bank, das in hohem Maße einer Gebührenpolitik zugänglich ist. Wir haben an früherer Stelle ausgeführt, daß Gebühren und Provisionen einen besonders geeigneten Ansatzpunkt für die Kalkulation bieten. Bei der überragenden Bedeutung des Zahlungsverkehrs muß sich gerade in dieser Geschäftssparte eine Gebührenrechnung durchsetzen, die auf kalkulatorischer Grundlage arbeitet. "Eine kalkulatorisch einwandfreie Aussonderung der Dienstleistungskosten, die in ein Verhältnis zur aufgewandten Arbeit gesetzt werden müssen, erscheint dringend geboten". 184)

b) Die Effektenabteilung bietet außerordentlich vielfache Möglichkeiten für Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen. Sie treten hier besonders deutlich hervor. Die Effekten einer Kategorie haben meist nur eine oder wenige Arten von Stückelungen (Aktien zu 100,- und 1.000,-). Ferner hat man jeder besonderen Kategorie der Effekten (bei Pfandbriefen jeder Reihe) eine sogenannte Wertpapiernummer zugeteilt. Sie dient der leichteren Übersichtlichkeit. Das ist vor allem für Realkreditinstitute wichtig, die ihre Pfandbriefe bei gleichem oder verschiedenem Zinsfuß oft in vielen Reihen zu meist demselben Gesamtbetrag je Reihe emittieren. Kleinstücke (unter 100,-) erschweren die Verwaltungsarbeit und sind daher möglichst gegen Stücke zu mindestens 100,- einzutauschen.

In der Gegenwart sind Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen in der Effektenabteilung besonders aktuell. In dieser Abteilung ist der Geschäftsanfall durch die im Zuge der Währungsumstellung notwendig gewordene Wertpapierbereinigung außerordentlich gestiegen. Es mag nur kurz angedeutet werden, daß bei der Umstellung bei Aktiengesellschaften die alten Aktien einzuziehen und neue auszureichen sind, wobei die Ansprüche der Berechtigten zu prüfen und strittige Fälle zu klä-

184) Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme, S. 15.

ren sind. Bei den Emissionsinstituten für festverzinsliche Papiere sind dieselben bereits erwähnten Umstellungsarbeiten auszuführen, wobei diese Werte im Verhältnis 10 : 1 zusammengelegt wurden. Daneben haben die Institute die nach dem Altsparengesetz zu gewährenden Entschädigungsgutschriften zu erteilen, die bei allen nicht tatsächlich einfach liegenden Fällen viel mehr Arbeit bringen. Bei der Zusammenlegung und Ausreichung der Entschädigung handelt es sich meist um Beträge unter 100,-, also Kleinstücke. Zur Vereinfachung werden die Stücke zu 50,- als kleinste Einheit geführt, niedrigere Werte werden in Form von Zertifikaten gehalten und am Ende der Laufzeit mit den aufgelaufenen Zinsen zurückbezahlt, von manchen Instituten auch in Form einer Barausschüttung sofort vergütet.

Die genannten zusätzlichen Aufgaben, deren Erfüllung sich auf Jahre erstreckt, sind geeignet, die Rentabilität der Effektenabteilung in ungebührlichem Maße zu beanspruchen. Zwar haben die Gesellschaften und Emissionsinstitute, deren Aktien oder Schuldverschreibungen der Wertpapierbereinigung unterliegen, einen angemessenen Beitrag zur Durchführung des Verfahrens zu leisten, auch wird der Berechtigte bei allen nicht einfachen Fällen zur Kostendeckung herangezogen, aber die Einmaligkeit und der außergewöhnliche Umfang der Arbeiten lassen schlecht einen Raum für Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen zu.

c) Nicht minder wichtig als das Effekten- ist das Kreditgeschäft hinsichtlich der einzuschlagenden Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen. Denn wie wir bereits bei der Besprechung der Kalkulationsarten festgestellt haben, kommt dem Kreditgeschäft die größte Bedeutung unter allen Bankgeschäften zu. Die Zahl der mit Kreditgeschäften betrauten Personen wird zwar stets viel niedriger sein als die der mit Zahlungsgeschäften betrauten, doch mit dem richtigen Ansatz von Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen im Kreditgeschäft wird die Tätigkeit der Bank wesentlich bestimmt.

Nicht nur, daß die Kreditnehmer sorgfältig ausgewählt werden müssen, auch während der Laufzeit der Kredite sind sie ständig zu überwachen. Die Kreditkonditionen werden im einzelnen von den Banken verschieden ausgestaltet sein. Das richtet sich nach der Höhe, Laufzeit und Sicherheit des Kredits. Dieser darf allerdings keine übertriebene Bedeutung beigemessen werden, da ein zu großes Streben nach Sicherheiten die wahre Natur des Kredits, nämlich Vertrauen, verkennt. Schließlich muß eine laufende Kreditkontrolle die Abwicklung der Kredite sicherstellen. Vom Wirtschaftlichkeitsgrad der Kreditabteilung gehen große Auswirkungen aus. "Es ist die schwierigste Aufgabe des Bankleiters, die Aufrechterhaltung einer genügenden Liquidität, die möglichste Einschränkung von Verlustgefahren und das Streben nach Wirtschaftlichkeit und Rentabilität harmonisch aufeinander abzustimmen."¹⁸⁵⁾

3. Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen auf Grund der Kalkulationsmethoden.

a) Gesamtbetriebskalkulation

Wir hatten bei der Kostenerfassung in der Gesamtbetriebskalkulation erkannt, wie sich die Kosten und Erträgnisse in den verschiedenen Sparten zusammensetzen. Durch Vergleich der einzelnen Geschäftssparten untereinander oder durch einen solchen zwischen zwei Perioden bei derselben Sparte läßt sich erkennen, wie die Kostenentwicklung verlaufen ist. Entsprechend diesem Ergebnis wird die Führung Maßnahmen ergreifen, die geeignet sind, die Kosten zu senken (falls sie gestiegen sind) oder nur mäßig steigen zu lassen (falls betriebliche Gründe dazu zwingen). Das wird durch organisatorische Maßnahmen zu erreichen sein, die Maßnahmen können jedoch auch auf anderem Gebiete liegen. Wenn sich z. B. durch eine Änderung des Diskontsatzes beim eingereichten Wechselmaterial eine geringere Marge ergibt, so wäre dem

¹⁸⁵⁾ Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme, S. 21.

etwa durch eine Änderung der Konditionen und Gebühren zu begegnen. Letzteres dürfte sich nicht in allen Fällen so-
gleich empfehlen, weil nicht jeder Diskontänderung mit
einer Änderung der Gebühren begegnet werden kann. Außer-
dem sind die Gebühren meist durch Absprachen unter den
Banken geregelt und können von e i n e r Bank ohne-
hin allein nicht geändert werden.

Aus der Tatsache, daß die Gesamtbetriebskalkulation eine
genaue Betrachtung der einzelnen Aufwände und Erträge und
deren Entwicklung zuläßt, lassen sich auch wichtige Auf-
schlüsse hinsichtlich des Beschäftigungsgrades gewinnen.
Die Arbeitskräfte können besser eingesetzt werden, es kön-
nen Schwerpunkte gebildet werden, Unterbeschäftigte einer
Abteilung können vorübergehend an eine andere Abteilung
"verliehen" werden.

b) Abteilungskalkulation

Die Kalkulation der einzelnen Abteilungen ermöglicht einen
Überblick über die Kostenentwicklung und weiterhin über die
Rentabilität der einzelnen Abteilungen. Man kann hier, ge-
nau wie oben bei der Gesamtbetriebskalkulation besprochen,
durch Wirtschaftlichkeitsvergleiche die einzelnen Abteilun-
gen untereinander oder dieselbe Abteilung in verschiedenen
Perioden vergleichen. Der erstgenannte Vergleich dürfte we-
niger aufschlußreich sein, da durch die Verschiedenheit der
bankbetrieblichen Tätigkeit ein zu verschiedener Kostencha-
rakter in den einzelnen Abteilungen obwaltet, als daß sich
Vergleichsmöglichkeiten ergeben. Dagegen ist der zweitge-
nannte Vergleich von sehr großer Wichtigkeit. Die Gesamt-
betriebskalkulation ist mit ihrer Gesamtschau oft nicht in
der Lage zu erkennen, an welchen Stellen Unwirtschaftlich-
keiten vorliegen. Das gelingt der Abteilungskalkulation
viel besser, da sich jeder Vorgang in ihr niederschlägt.
Hasenack meint, "die verlustbringenden Geschäfte sind kran-
ke Stellen im Wirtschaftsorganismus. Die Kalkulation soll

diese kranken Stellen bloßlegen und damit die erste Voraussetzung zur Heilung schaffen."¹⁸⁶⁾

Das Bestreben kann jedoch nicht allein dahin gehen, Verlustgeschäfte auszumerzen, es muß sich vielmehr auch darauf erstrecken, kostensenkend und ertragsteigernd zu arbeiten. Hasenack spricht in diesem Zusammenhang von einer "Vernirtschaftlichung des Innenbetriebes".¹⁸⁷⁾ Das ist, mit anderen Worten ausgedrückt, dasselbe, was wir als Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen bezeichnen. Dazu zählt in erster Linie eine klare Abgrenzung der Abteilungen. Bereits bei der Kostenerfassung der einzelnen Abteilungen haben wir darauf hingewiesen, daß in der Kostenaufteilung der Geschäfte oft eine große Schwierigkeit liegt, da einzelne Geschäfte nicht klar einer Abteilung zuzuweisen sind. Man kann sich dadurch helfen, daß man das Geschäft in der Abteilung bearbeitet, in die es hauptsächlich einfällt oder auch daß man es anteilig jeder Abteilung zuweist, die es betrifft. Letztere Maßnahme dürfte wirtschaftlicher sein, da so jede Abteilung die in ihr entstandenen Kosten selbst zu tragen hat, ein Grundsatz, von dem nur ausnahmsweise abgewichen werden sollte. Ein weiterer Punkt, der guten Ansatz der Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen gibt, ist die Umlegung der Gemeinkosten auf die einzelnen Abteilungen. Es sollten möglichst viele Kosten im direkten Verfahren unmittelbar den Kostenträgern zugewiesen werden. Für die umlegungspflichtigen Kosten ist von außerordentlicher Wichtigkeit die Wahl der richtigen Schlüsselgrößen. Wir haben angedeutet, welche Größen geeignet sind. Allerdings hat es sich hierbei gezeigt, daß nicht für alle Umlagekosten derselbe Schlüssel zu verwenden ist. Die Frage zu entscheiden, bedarf großer Umsicht und Erfahrung im Bankbetrieb. Im einen Fall waren z. B. die Raumkosten nach der Größe des zur Verfügung stehenden Raumes, im anderen die

¹⁸⁶⁾ Hasenack, a. a. O., S., 111.

¹⁸⁷⁾ Hasenack, a. a. O., S. 111.

Personalkosten nach der Zahl der Angestellten und in einem dritten die Unkosten nach der aufgelaufenen Zeit zu verteilen. Wir haben auch bereits erkannt, welche Schlüsselgrößen bei der Umlegung der Kosten der Hilfs- auf die Leistungsabteilungen unbrauchbar sind, nämlich Umsatz und Rohgewinn.

Ein weiteres großes Gebiet, in dem sich Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen auswirken können, ist die Wahl des angewandten Verfahrens bei der Kalkulation. Davon hängt Wesentliches ab, denn je nach dem wird das Ergebnis unter Umständen anders ausfallen. Wir haben bei der Kostenerfassung in der Hauptsache zwei Methoden kennengelernt, nämlich die Zeitzuschlags- und die Sonderzuschlagsmethode. Bei der Zeitzuschlagsmethode glaubten wir, insoweit Ungenauigkeiten feststellen zu können, als die Zuschlagsbasis aus der Summe der geleisteten Arbeitsstunden besteht, die Beschäftigungsintensität aber niemals dieselbe sei. Ungenauigkeiten in diesem Sinne führen immer zu Unwirtschaftlichkeiten. Daher haben wir den Vorzug der sog. Sonderzuschlagsmethode gegeben, die die Beschäftigungseinflüsse eliminiert.

In den Fällen, in denen wir die Annahme eines Erfahrungssatzes vorgeschlagen haben (Sekretariat), handelt es sich darum, die angefallenen Kosten nicht derjenigen Abteilung zuzuweisen, die sie am besten verkraften kann (etwa der Kreditabteilung), sondern derjenigen, der sie tatsächlich zugehören. Das erstere Verfahren würde zu großen Unwirtschaftlichkeiten führen, da ohne nähere Prüfung die anderweitig nicht unterzubringenden Kosten der Kreditabteilung belastet würden. Dadurch würde deren Rentabilität stark beeinträchtigt werden.

Die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen würden nicht vollständig sein, wenn wir nicht noch diejenigen auf dem Gebiet der Organisation und der maschinellen Durchdringung anführen würden. Da jedoch diese beiden in so hervorragendem Maße Angelegenheit der Führung sind, möchten wir sie im nächsten Teil gesondert behandeln.

c) Stückkalkulation

Wir haben die Stückkalkulation als die zuverlässigste Form der Kalkulationsmethoden bezeichnet, weil sie bis in die letzte Einheit vordringt. Deshalb bietet sie auch die besten Ansätze für Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen. Zunächst einmal muß, wie bei der Abteilungskalkulation, eine klare Abgrenzung der Leistungen gegeneinander und gegenüber den Abteilungen, denen sie unterfallen, getroffen werden. Dann läßt sich an Hand der festgestellten Stückkosten im Vergleich zu den Stückerträgen genau ermitteln, ob und inwieweit das betreffende Geschäft rentabel ist. Grundsätzlich ist zu fordern, daß jeder Stückumsatz seine Kosten aus dem angefallenen Ertrag deckt. Daher kommt Hasenack¹⁸⁸⁾ zu der Annahme sog. Mindestumsatzsummen als Wirtschaftlichkeitsmaßstab der Stückkalkulation. Für die Betrachtung dieser Größen müssen wir von der Stückbedingtheit der Kosten absehen und die Umsatzbezogenheit in den Vordergrund rücken. Die Umsatzgrenze, bei der die Stückkosten noch aus dem Ertrag gedeckt werden können, findet Hasenack durch folgende Formel

$$\frac{\text{Stückkosten} \cdot 100}{\text{Provisionssatz}}$$

Was hat nun das Errechnen der Mindestumsatzsumme für eine praktische Bedeutung? Kleine Geschäfte, d.h. Geschäfte mit niedrigen Wertumsätzen, haben anteilig eine zu hohe Kostenbelastung. Sie sind daher in den meisten Fällen unwirtschaftlich. Man muß bestrebt sein, solche Geschäfte entweder ganz entfallen zu lassen oder sie doch zumindest auf ein Maß zurückzuführen, das die Rentabilität nicht gefährdet. Eine völlige Eliminierung wird sich nicht erreichen lassen, da mit den Kunden in anderen Abteilungen oft vorteilhafte Verbindungen gepflegt werden. "Die Kalkulation der Mindestumsatzsummen hat also unter dem Gesichtspunkt zu erfolgen,

188) Hasenack, a. a. O., S. 112.

die Kleinstaufträge als Ganzes abzdrosseln und den Betrieb auf diese Weise dem Schnittpunkt von Mindestkosten und Höchstertrag näherzubringen".¹⁸⁹⁾

Die Stückkalkulation ist aber nicht nur in der Lage, durch Festsetzung von Mindestumsätzen zur Wirtschaftlichkeit des Betriebes beizutragen. Sie ist ebenso gut geeignet, auf Unregelmäßigkeiten im Betriebsablauf hinzuweisen. Diese können sich beziehen entweder auf den Verbrauch an Materialien, wie Bürogeräte, oder auch auf einen zweckmäßigen Einsatz der Angestellten. Aus der Stückkalkulation lassen sich also die Veränderungen des Beschäftigungsgrades erkennen und dann geeignete Maßnahmen zur besseren Verteilung der angefallenen Geschäfte treffen. Diese wollen wir bei den Führungsmaßnahmen im Zusammenhang untersuchen.

Hasenack mißt der Stückkalkulation ein so großes Gewicht bei, daß er die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen für jede ihrer drei Unterarten untersucht. Die Stücknachkalkulation will er "durch Verteilung auch der Rohgewinne auf die Zahl der Leistungseinheiten zu einer Ertragskalkulation pro Stückerinheit ausgestalten" und dadurch erkennen, "welche Leistungen in der vergangenen Betriebsperiode gewinnbringend, welche zu billig gewesen sind."¹⁹⁰⁾ Auf Grund der Maßkalkulation will er die Organisationsmöglichkeiten auf ihre praktische Durchführbarkeit hin untersuchen, die anfallende Arbeit auf die wirtschaftlichste Art der Ausführung hin prüfen. Die Stückkostenschätzung gibt ihm "Klarheit über die Struktur und Dynamik des inneren Betriebes".¹⁹¹⁾ Sie nehme Rücksicht auf den Beschäftigungsgrad und könne daher angeben, welche Zahl der Angestellten bei einem gegebenen Beschäftigungsgrad am rentabelsten arbeitet. Es gebe keinen günstigsten Beschäftigungsgrad, sondern nur optimale Beschäftigungsgrade bei gegebener Beamtenzahl. U. E. sind, wie wir bereits bei der Kostenerfassung betont haben, die Verfahren der Maßkalkula-

189) Hasenack, a. a. O., S. 112.

190) Hasenack, a. a. O., S. 113.

191) Hasenack, a. a. O., S. 115.

tion und der Stückkostenschätzung von zu vielen Ungenauigkeiten abhängig, um selbst wieder einen Maßstab für Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen abgeben zu können. Dagegen halten wir die Stücknachkalkulation für durchaus geeignet, als Grundlage für die zu treffenden innerbetrieblichen Anordnungen zu dienen.

d) Zins- und Kreditkalkulation

Diese Kalkulationsarten, die sich mit dem wichtigsten Bankgeschäft, der Kreditgewährung, befassen, sind in ganz besonderem Maße geeignet, die Wirtschaftlichkeit des Bankbetriebes zu fördern.

Die Zinskalkulation beschäftigt sich lediglich mit den Zinsrelationen zwischen Aktiv- und Passivgeschäft, die Kreditkalkulation berücksichtigt außerdem noch die gesamten mit dem Kreditgeschäft in Verbindung stehenden Nebenkosten. Zunächst läßt sich an Hand der Zinskalkulation die Zinshöhe ermitteln, die im Zusammenhang mit den am Kapitalmarkt herrschenden Verhältnissen anzusetzen ist. Die mit der Kreditgewährung verbundenen Kosten, wie etwa die Kosten für auszufertigende Verträge für Sicherheiten, werden durch die Provisionen und Gebühren abgegolten, die von der Kreditkalkulation erfaßt werden.

Bei Betrachtung der Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen, die sich aus der Kreditkalkulation ergeben, steht neben der Auswahl der Debitoren die Kreditbetreuung und die Liquidität der Kredite im Vordergrund. Wir können in diesem Rahmen nicht die gesamten Maßnahmen der Kreditwürdigkeit behandeln und möchten nur die wichtigsten Punkte hervorheben.¹⁹²⁾ Zur Minderung des Risikos empfiehlt es sich, die Debitoren aus verschiedenen Branchen auszusuchen, da nicht alle Wirtschaftszweige in derselben Weise konjunkturrempfindlich sind. Zugleich läßt sich

192) Vgl. Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme.
Kalveram, Prüfung der Kreditwürdigkeit, Berlin 1937.

aus der Entwicklung der einzelnen Betriebe derselben Branche eine allgemeine Übersicht über die Kreditaussichten in ihr gewinnen.

Die eigentlichen Aufgaben der Kreditwürdigkeit sind mit den Worten Kalverams am besten charakterisiert: "Es ist die schwierigste Aufgabe und höchste Kunst des Bankleiters, die Aufrechterhaltung einer genügenden Liquidität, die möglichste Einschränkung von Verlustgefahren und das Streben nach Wirtschaftlichkeit und Rentabilität harmonisch aufeinander abzustimmen".¹⁹³⁾ Wir können mit anderen Worten sagen, die Frage der Kreditwürdigkeit bemißt sich nach den Einzelfragen der Kreditfähigkeit, -dauer, -sicherheit. Die Kreditfähigkeit hängt mit der betrieblichen Tätigkeit und ihrem Erfolg zusammen. Nur Unternehmungen, deren Erfolg sicher fundiert ist und deren Beschäftigungslage stabil ist, verdienen "Vertrauen". Eine konjunkturrell bedingte Scheinblüte eines Unternehmens wird auch durch Kreditmaßnahmen nicht zu einem dauernden Erfolg. Die Kreditdauer darf nicht zu knapp bemessen sein, da durch zu frühzeitiges Abziehen der Mittel der Erfolg versagt bleibt. Sie richtet sich nach der Verwendung des Kredits: Ein Überbrückungskredit wird kurz- oder mittelfristig, ein Betriebsmittelkredit wird langfristig sein. Die Dauer ist je nach der Art verschieden zu bemessen. Eine schwierige Frage ist die der Kreditsicherheit. Sie ist im Rahmen der Untersuchungen über die Kreditwürdigkeit an hervorragender Stelle behandelt. Kalveram¹⁹⁴⁾ führt an dieser Stelle aus, daß jeder Kredit risikobehaftet sei. "Den höchsten Grad der Sicherheit gegen diese Gefahren bieten nicht reale Pfänder, sondern starke ökonomische Ertragskräfte der kreditnehmenden Unternehmung". Das Sicherheitsdenken wurde früher übermäßig stark betont zu Ungunsten des Wirtschaftlichkeitsdenkens. Im Grunde genommen, führt das Sicherheitsdenken zu Unwirtschaftlich-

193) Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme, S. 21.

194) Kalveram, Prüfung der Kreditwürdigkeit, S. 11 und die dortigen Literaturangaben.

keiten. Man muß sich einmal vergegenwärtigen, was geschieht, wenn eine Bank die Kreditwürdigkeit nur von der Seite der Sicherheit aus beurteilt. Nehmen wir an, ein Kredit in Höhe von 100.000,- muß liquidiert werden, was geschieht dann? Die Bank verwertet Objekte des Unternehmens in Höhe von 100.000,- für sich. Sie werden dem Unternehmen entzogen, das unter Umständen überhaupt nicht mehr weiterarbeiten kann. Nicht genug damit, geht der Betrag einem anderen Unternehmen verloren, das ihn bei zeitiger Rückzahlung hätte bekommen können. Er geht aber auch der Volkswirtschaft als Ganzem verloren, da er von vornherein nutzbringender einem anderen Kreditnehmer hätte gegeben werden können. Die Bank hat keinen direkten Verlust. Nicht die Möglichkeit der Sicherheitenbestellung darf daher für die Kredithergabe maßgebend sein, sondern die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens muß den Maßstab abgeben.

Für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen gelten dieselben Grundsätze wie bei der Bank, die wir erwähnt haben. Dazu sind sämtliche Maßnahmen der Betriebsführung, planender und dispositiver Art, einer Würdigung zu unterziehen. Die Rentabilität allein vermag jedenfalls keinen gültigen Maßstab für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit abzugeben.

Neben der Kreditwürdigkeit, die über die Hingabe des Kredits überhaupt entscheidet, steht dann die Kreditbetreuung, die die Modalitäten der Kredithingabe und -rückzahlung und der Sicherheitenbestellung regelt. Nicht minder wichtig ist die Kreditkontrolle. Sie befaßt sich mit der laufenden Kreditüberwachung, also der Einhaltung der Zins- und Tilgungsfristen. Dazu gehört nicht nur eine Kontrolle der finanziellen Gebarung des Unternehmens überhaupt, sondern notfalls auch eine solche des Rechnungswesens im einzelnen, falls diese Maßnahmen nicht schon im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung angestellt wurden. Zur finanziellen Gebarung gehören Maßnahmen der Kreditkontrolle, die sich auf die Überprüfung des Kontokorrents des Unternehmens, des Wechselobligo, dann aber auch eine solche der allgemeinen Entwicklung des Unter-

nehmens beziehen. Die Kreditprüfungsmaßnahmen auf dem Gebiete des Rechnungswesens schlagen sich hauptsächlich nieder in der Einreichung eines "Status" oder einer Bilanz durch das Unternehmen in angemessenen Abständen. Die Zahlenwerke vermögen - ihre sorgfältige Errichtung vorausgesetzt - ein zutreffendes Bild eines Unternehmens zu vermitteln. Die Bank bereitet das ihr überlassene Material in einer sog. "Bilanzanalyse" auf. In diesem Rahmen wird nicht nur die Über- oder Unterdeckung bezüglich der Größen Anlagevermögen - Grundkapital und Umlaufvermögen - Verbindlichkeiten festgestellt, sondern auch eine genaue Analyse der Einzelposten, soweit möglich, durchgeführt. Damit einher geht eine Prüfung der Liquiditätslage. Kalveram weist völlig zutreffend darauf hin, daß eine Analyse der Bilanz erst richtig vollständig wird durch eine solche der Erfolgsrechnung, und hier vor allem der kurzfristigen Erfolgsrechnung, denn "sie ist ein zuverlässiger Wegweiser für Lebenskraft, Wirtschaftlichkeit und den Grad der gemeinwirtschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens".¹⁹⁵⁾ Die Erfolgsrechnung, und besonders die kurzfristige, ist ein ganz hervorragendes Instrument der Kreditkontrolle, das jede Veränderung des Erfolgs sofort anzeigt und mit dem man auf eine solche der betrieblichen Entwicklung schließen kann. Das erleichtert die Kreditbetreuung wiederum. In Erweiterung des Rechnungswerkes kann auch die Selbstkostenrechnung zur Kreditprüfung herangezogen werden. Ebenso wie eine Überprüfung des Betriebes dürfte sich diese Maßnahme jedoch nur aus besonderem Anlaß empfehlen, da der Kreditnehmer in diesem Falle eine ziemlich starke Art der Kontrolle in Kauf nehmen muß.

Wir wollen die Maßnahmen, die bei der Kreditwürdigkeitsprüfung zu ergreifen sind, mit Kalverams Worten abschließend wie folgt umschreiben: "Die vorteilhaftesten Methoden auszuwählen, welche wirkungsvoll die Gesamtlage und Entwicklung der kreditsuchenden Unternehmung durchleuchten, aber jede un-

195) Kalveram, Prüfung der Kreditwürdigkeit, S. 26.

angemessene Kreditverteuerung zu vermeiden, ist eine Aufgabe, bei deren Lösung die wissenschaftliche Forschung der Praxis wertvolle Hilfe leisten könnte. Insbesondere muß der Blick für die Erkenntnis der echten Ertragsfähigkeit der Unternehmung und der Regenerationsfähigkeit des Kredits ... geschärft und jedes einseitige, sich nur auf reale Deckungen und Pfänder stützende Sicherheitsdenken als gefahrvoll ... erkannt werden, weil starke ökonomische Lebenskräfte der Unternehmung den höchsten Grad der Sicherheit ... bieten".¹⁹⁶⁾

e) Kontenkalkulation

Die Kontenkalkulation sucht die Rentabilität der einzelnen Konten festzustellen. Hierüber sind in USA Untersuchungen angestellt worden und zwar besonders bei Scheckkonten¹⁹⁷⁾. In USA stehen die Scheckkonten im Vordergrund, da der Scheck als Zahlungsmittel bevorzugt wird. Die Ermittlung der Rentabilität, die am besten stichprobenweise geschieht, führt zu folgendem Ergebnis: Entweder überdeckt der jeweilige Kontoertrag die auf dem Konto ruhenden Aufwendungen und das Konto schließt mit Gewinn ab, oder der Kontoertrag deckt die Aufwendungen nicht und es ergibt sich ein Fehlbetrag. Um dem vorzubeugen, können mehrere Wege eingeschlagen werden:¹⁹⁸⁾ Das Konto zu löschen wird höchstens bei ständiger Unrentabilität zu empfehlen sein, wenn der Kunde auch nach einem entsprechenden Hinweis die Kontoführung nicht rentabler gestaltet. Im allgemeinen wirkt eine solche Maßnahme abschreckend und dient nicht der Pflege der Geschäftsbeziehungen zu den Kunden. Zunächst kann die Bank die auf dem Konto liegenden Depositionen zu höher verzinsten Geschäften verwenden. Allerdings steigt damit auch das Risiko. Weiter kann dem Kunden nahegelegt werden, die Zahl seiner Umsätze zu senken. Meist sind die Anzahl der Stückumsätze im Verhältnis zum Wertumsatz und demzufolge

¹⁹⁶⁾ Kalveram, Wirtschaftlichkeitsprobleme, S. 21.

¹⁹⁷⁾ Patterson, Zahlungsverkehr 1922, 7. Heft, Zit. nach Hasenack, a. a. O., S. 12 ff.

¹⁹⁸⁾ Hasenack, a. a. O., S. 13.

auch die stückbedingten Kosten im Verhältnis zu den umsatzbedingten Erträgen viel zu hoch. Daher liegt nahe, den Kunden an eine Senkung der Zahl der Stückumsätze zu erinnern. Jedoch ist dieser Weg aus Geschäftsrücksichten nicht gangbar. Schließlich ist auch daran zu denken, durch eine entsprechende Zinsregulierung (Herabsetzung der Habensätze) einzuwirken. Allerdings ist zu sagen, daß diese Maßnahme nicht nur unrentable, sondern alle Konten treffen würde, da der Zinssatz allgemein ist. Daher will Patterson in Vorschlag bringen, die Zinsfestsetzung nicht, wie in Deutschland, lediglich nach der Fristigkeit zu unterscheiden, sondern dem jeweiligen Kontostand anzupassen, um so die Rentabilität zu wahren. "Durch eine gleitende Zinsskala soll die Stärke des Umsatzes als Kostenfaktor neben der Größe des Kontos, dem Ertragsfaktor, Bestimmungsgrund für den Preis, den Depositenzins, werden."¹⁹⁹⁾ Letztlich kann die Bank den Konteninhabern auferlegen, auf ihrem Konto ein bestimmtes Mindestguthaben zu unterhalten, unter das der Saldo nicht sinken darf. Dieses Mittel dürfte von den genannten am wirksamsten sein und berücksichtigt außerdem die Interessen der Kunden. Es ist ein geeignetes Mittel zur Erzielung und Erhaltung der Rentabilität. Das Mindestguthaben ist unter Berücksichtigung des Zinsertrages und der Kontenkosten formelmäßig zu errechnen. Die Feststellung des Zinssatzes für jedes Konto und des Mindestguthabens kann in sog. Rentabilitätstabellen dargestellt werden. Ihre Auswertung gibt in jedem Fall den Maßstab für die seitens der Bank zu treffenden Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen.

In Deutschland hat man sich mit der Spesenberechnung geholfen. Man belastet die im Bankbetrieb angefallenen Spesen den einzelnen Konten. Dabei entsteht allerdings die Schwierigkeit, daß nicht alle Kundenkonten in gleicher Weise mit Spesen belastet sind, sondern anteilig in der Höhe der angefallenen Buchungen. Die Versuche, die Kontenführung rentabler zu gestalten, müssen auf eine Senkung der Spesen bedacht sein.

199) Hasenack, a. a. O., S. 12.

6. Teil: Die Leitungsfunktionen im Bankbetrieb auf Grund der Kostenauswertung.

Wir haben im vorangegangenen Teil die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen erörtert, die sich aus der Kostenauswertung bei der Selbstkostenrechnung ergeben. Dabei haben wir keinen Unterschied gemacht, wem im einzelnen obliegt, die Maßnahmen zur Durchführung zu bringen. Jedoch treffen nicht alle Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen die Führung. Es gibt auch viele solche, die bereits, da sie die Ausführung umfassen, von den damit betrauten Stellen veranlaßt werden. Wir wollen nun im folgenden die Maßnahmen noch genauer untersuchen, die Angelegenheit der Führung der Bank sind. Dabei wollen wir unterscheiden, auf welchem Gebiet die zu treffenden Maßnahmen liegen:

Allgemeine Führung	Abteilungen
Organisation	Rechnungswesen
	Kontrolle

I. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet der allgemeinen Führung.

1. Die Träger der Leitungsfunktionen.

Wir haben zuerst zu untersuchen, wer die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen, welche wir durchzuführen beabsichtigen, veranlaßt und überwacht. Das wird im allgemeinen Aufgabe der Geschäftsleitung (Direktion) oder bei Aktiengesellschaften des Vorstandes sein, kann aber auch unter besonderen Umständen etwa vom Abteilungsleiter ausgehen. Der Abteilungsleiter in der Bank ist in seiner Abteilung der leitende Mann. Er stellt die Verbindung zwischen Leitung und Ausführung her. Es ist klar, daß die Bankleitung nicht jedes auszuführende Geschäft beobachten und auch nicht hinter jeden Sachbearbeiter einen Überwacher stellen kann. Das ist auch nicht nötig, sondern an Hand der Bilanz sowie der Erfolgsrechnung kann die Leitung ersehen, wo zu teuer und wo erfolgreich gearbeitet wird. Auf Grund der Aussagen dieser beiden Rechnungsarten sowie der Selbstkostenrechnung vermag die Leitung der Bank ihre Maßnahmen zu treffen und zur Ausführung weiterzuleiten.

2. Übersicht über die Leitungsfunktion.

Hans Rummel²⁰⁰⁾ schreibt: "So sehr die Bedeutung eines Bankbetriebes von dem Eifer der Angestellten abhängig ist, so liegt doch bei der Geschäftsleitung das ausschlaggebende Gewicht. Ihr bleibt es vorbehalten, die grundlegenden Richtlinien aufzustellen und die verantwortlichen Entscheidungen zu fällen. Sie überwacht an Hand der Bilanz und Betriebsrechnung die Entwicklung des Geschäftsergebnisses und schöpft aus diesen Ziffern Anregungen für ihre Einflußnahme auf die verschiedenen Aktiv- und Passivpositionen, für Änderungen sowohl in der Ausnutzung der Betriebskapazität wie auch in der Organisation... Alle Erwägungen und Maßnahmen der Bankleitung drehen sich darum, den besten Wirkungsgrad zu finden." Bei der Stellung der Bank im Wirtschaftsleben und ihrer Kostenstruktur ist dies von ganz besonderer Wichtigkeit.

Die Geschäftsleitung bestimmt die Richtlinien der bankbetrieblichen Tätigkeit. Sie ordnet den Vollzug der von ihr getroffenen Entscheidungen an. Sie hat sich davon leiten zu lassen, mit der Erreichung eines Optimums in Bezug auf die Leistungsfähigkeit die Wirtschaftlichkeit entscheidend zu beeinflussen. Mangelnde Führung schlägt sich nicht nur in einer fehlerhaften Organisation nieder, sondern auch in steigenden Kosten und Fehldispositionen.

Die Führung muß einen Blick für die jeweiligen Verhältnisse und die aus ihnen entspringenden Anforderungen an die Bank haben. Dazu gehört, daß sie mit den Bedürfnissen und den Möglichkeiten ihrer Deckung vertraut sein muß. Eine Beobachtung des Marktes, seiner Entwicklungen und möglichen Auswirkungen ist ein unerläßliches Erfordernis. Die Leitung kennt die Leistungsmöglichkeiten und kann in diesem Rahmen die geeigneten Maßnahmen treffen, für die sie dann auch die Verantwortung trägt. Sie kennt die starken und schwachen Seiten und kann so Reibungspunkte vermeiden.

200) Rummel, Erfordernisse für die Funktionsfähigkeit des Bankbetriebes, Dt. Volkswirt 1935/36, Sonderheft 13, S. 36-39.

"Die wichtigsten geschäftspolitischen Grundsätze betreffen die Aufrechterhaltung einer genügenden Liquidität, Einschränkung von Verlustgefahren und Streben nach Rentabilität und Wirtschaftlichkeit. Die Forderungen aufeinander abzustimmen, ist höchste Kunst des Bankleiters. Die Erwirtschaftung einer Rente ist nicht Selbstzweck, sondern der Gedanke der Einordnung aller Einzelwirtschaften in die Gesamtheit ist für jedes wirtschaftliche Handeln richtunggebend. Innerhalb dieser Bindungen haben Gewinnstreben, Konkurrenz und Leistungsprinzip ... Geltung. Leistung und wirtschaftliche Überlegenheit sollen sich rentabilitätsfördernd auswirken, weil dadurch die volkswirtschaftlichen Belange gefördert werden. Ertragsfähigkeit und Liquidität haben vertrauensstärkende und werbende Kraft".²⁰¹⁾

Um sich der Führungsaufgabe voll widmen zu können, muß sich die Leitung auf planende und dispositive Arbeiten beschränken und sich von Einzelheiten freihalten. Dafür steht ihr eine ganze Reihe von Hilfsmitteln zur Verfügung: Die Ergänzung des Willens der Betriebsführung geschieht durch die Angestellten. Die Aufgaben der Arbeitsvorbereitung und Planung werden durch organisatorische Mittel, die der Kontrolle durch ein gut ausgebautes Rechnungswesen durchgeführt.

Die Leitung darf ihre Tätigkeit nicht nur nach Rentabilitätsgesichtspunkten ausrichten, - eine angemessene Verzinsung des haftenden Kapitals versteht sich, vor allem bei Privatbanken, von selbst - sondern hauptsächlich nach denen einer wirtschaftlichen Arbeitsweise. Im Vordergrund steht bei der Bank die Verantwortung gegenüber der Volkswirtschaft, deren dienendes Glied sie ist. Die volkswirtschaftlichen Pflichten gehen manchen betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen vor und bestimmen dadurch die Tätigkeit der Bank.

201) Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 85.

Wir haben gesehen, daß die Bankleitung ihren Betrieb sehr eingehend kennen muß. Dazu wird sie über alle Erscheinungen und Vorgänge unterrichtet und hat eine Übersicht. Sie läßt sich Aufstellungen und Berichte anfertigen und wertet diese aus. Auf diese Weise ist es ihr möglich, den Betrieb mit den geringsten Kosten arbeiten zu lassen. Der Punkt des Stückkostenminimums wird allerdings selten zu erreichen sein, da dieser Punkt meist wegen der Beschäftigungslage nicht einzuhalten ist. Es genügt aber, den Betrieb in der Gewinnzone zu belassen, d. h. mit Mellerowicz gesprochen, zwischen Nutzschwelle und Nutzgrenze. Diese Zone beinhaltet die geringsten Kosten im Verhältnis zur besten Beschäftigungslage. Man kann sie als die optimale Zone der Betriebsausnutzung bezeichnen. Durch sinnvolle und zweckmäßige Gestaltung des Betriebsablaufs hat die Leitung den Betrieb in diesen Zustand zu versetzen.

Die Leitung hat auf diese Weise vielseitige Aufgabenkreise auszufüllen, von denen das Gedeihen der Bank in entscheidendem Maße abhängt.

II. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiete der Organisation.

Die auch im Bankbetrieb unbedingt erforderliche Ordnung wird durch organisatorische Maßnahmen aufrechterhalten. Die Organisation dient dazu, dem Willen der Betriebsführung bis in die kleinste Zelle des Betriebes Geltung zu verschaffen. Die Organisation wirkt vermöge ihrer Ordnungstendenz arbeitssparend und kostensenkend. Sie dient dazu, die Anforderungen, die an die Bank herantreten, mit den Leistungsmöglichkeiten, deren sie fähig ist, in Einklang zu bringen.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß es ein einheitliches Organisationsschema im Bankwesen nicht gibt. Allein schon der verschiedene Tätigkeitsbereich der Geldinstitute - Sparkassen, Kreditbanken, Hypothekenbanken - bedingt eine

strukturell andere Gliederung der bankbetrieblichen Tätigkeit. Einher gehen Unterschiede in der organisatorischen Durchdringung. Auch Kalveram weist darauf hin, daß im Bankwesen die Frage schwierig sei, "das zweckentsprechendste Maß der Betriebsorganisation in Bezug auf Raumverteilung, Angestelltenzahl, Größe des Maschinenparks usw. zu bestimmen". 202)

Die Bestimmung der zweckmäßigsten Organisation ist also immer Führungsaufgabe, andererseits ist sie aber immer auch Voraussetzung für jedes Tätigwerden der Führung auf den Gebieten der Planung und Disposition. Die Organisation muß fortschrittlich und Neuerungen zugänglich sein, z. B. in der Frage der maschinellen Ausstattung des Betriebes. Sie hat vor allem die zeitliche, personelle und sachliche Zusammenarbeit der Betriebsstellen zu regeln und überhaupt den ganzen Betrieb in der bestmöglichen Ausnutzung zu halten.

Änderungen auf dem Gebiete der Organisation sind vor ihrer Einführung auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu untersuchen. Eventuell ist der Erfolg bei dem früheren Zustand mit dem nach Einführung der Neuerungen zu vergleichen. Soweit es sich um die Einführung maschineller Hilfsmittel handelt, dürften diese meist zum Vorteil der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit erfolgen, sei es, weil Maschinen kostensenkend wirken oder weil die Arbeit früher überhaupt nicht oder nur sehr schwer durchgeführt werden konnte.

Wir wollen nun versuchen, auf einige Punkte näher einzugehen, die die Maßnahmen der Organisation deutlicher werden lassen.

1. Einen maßgeblichen Einfluß hat von vornherein die Aufgliederung des Betriebes in Abteilungen. Hier ist der organisa-

202) Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 64.

torischen Fähigkeit jeder Spielraum gelassen, ob es sich um die räumliche Einteilung der Abteilungen, ihre personelle Besetzung oder ihre Zusammenarbeit handeln mag. Die Einteilung in den Abteilungen ist wesentlich bestimmt durch die Arbeitserledigung. Neben der Ausführung der eingehenden Aufträge müssen diese nämlich auch für die Bank und ihre Kostenrechnung erfaßt werden.

"Die Betriebsgliederung und die Arbeitsverteilung haben den Rahmen für die Verbesserung der Arbeitstechnik und für eine erfolgreiche Verwendung der technischen Hilfsmittel abzugeben und damit die Voraussetzung für die Rationalisierung zu schaffen".²⁰³⁾

Wie wir bereits an früherer Stelle betont haben, sind nicht alle Arbeiten im Betrieb einer Rationalisierung zugänglich. Wir hatten zwischen planender, dispositiver und ausführender Tätigkeit unterschieden, wobei die ersteren beiden der Rationalisierung unzugänglich sind. Dafür ist dann für die Rationalisierung auf dem Gebiete der ausführenden Tätigkeit umso mehr Raum. Hier empfiehlt Diedrichs²⁰⁴⁾, sie weder auf ein Arbeitsgebiet zu beschränken noch sie auf ein bestimmtes Hilfsmittel abzustellen, sondern er will "die gesamten Möglichkeiten, die für die Ausgestaltung für die Betriebstechnik in Frage kommen, voll ausnützen". Daneben sei auch eine Verbesserung der Arbeitsverfahren und der Arbeitstechnik anzustreben. "Durch sorgfältige Arbeitsvorbereitung, ständige Arbeitsbeobachtung, Ausschaltung überflüssiger Arbeitsgänge und -verrichtungen ist auf Steigerung der Arbeitsleistung hinzuwirken".²⁰⁴⁾

2. Die Betriebsführung bedient sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben am besten eines Geschäftsverteilungsplanes, der die Eigenarten jedes Betriebes zu berücksichtigen hat, seine

203) Johann Diedrichs, Mechanisierung und Rationalisierung des Bankbetriebes, Leipzig 1928, S. 202.

204) Diedrichs, a. a. O., S. 201.

Arbeitsweise und die Anforderungen, die an ihn gestellt werden. Der Plan weist nicht nur die Erledigung der einzelnen Geschäfte den Abteilungen zu, er trifft auch Bestimmungen über den Einsatz maschineller Hilfsmittel. Daher kommen hier auch die Erfahrungen früherer Rationalisierungsbestrebungen dem Plan zugute. Die Geschäftsverteilung ist so vorzunehmen, daß die Aufträge möglichst einfach und rasch zu erledigen sind, am besten nur von einer bearbeitenden Stelle. Viele der Einzeltätigkeiten sind wechselseitig voneinander abhängig. Das ist bei der Rationalisierung zu beachten. Der Erfolg des Geschäftsverteilungsplanes ist umso nachhaltiger, je klarer und übersichtlicher er die Abwicklung der Geschäfte vorsieht. Deshalb ist auch von Vorteil, wenn Abteilungspläne angelegt werden, für die die Abteilungsleiter eine bessere Übersicht haben als die Leitung. Die Pläne sind darauf abzustellen, daß sie auch durchgeführt werden. Das ist insofern nicht immer einfach, als die planende und ausführende Stelle nicht dieselbe ist. Als Ansporn wird gewöhnlich angeregt, die ausführenden Stellen bzw. die Abteilungsleiter für die Ausführung verantwortlich zu machen. Die Pläne müssen auch die Ausübung einer Kontrolle vorsehen.

3. Die Arbeitstechnik im Bankbetrieb ist eine grundsätzlich andere als die im Industriebetrieb. Während wir dort die Dreiteilung der organisatorischen Gliederung vorfinden, haben wir es bei der Bank nur mit einer Zweiteilung in kaufmännische und Verwaltungsabteilungen zu tun. Daher kommt es, daß auch die Arbeitsmethoden im Bankbetrieb anders gearteter Natur sind. Während nämlich im Prozeß der industriellen Fertigung die technische Bearbeitung der einzelnen Geschäftsvorfälle im Vordergrund steht, liegt im Bankbetrieb der Schwerpunkt bei der geistigen Arbeit. Die Verwendung technischer Hilfsmittel ist im Bankbetrieb sehr viel mehr beschränkt als in industriellen Betrieben, da wir keinen technischen Fertigungsprozeß kennen. Sie kommen in der Hauptsache in der Form von Buchungs- und Rechenmaschinen der verschieden-

sten Art zur Verwendung. Bei den Denkprozessen kann es sich jedoch nicht um eine eigentliche Rationalisierung handeln, sondern lediglich um eine rationelle Einteilung und Zusammenfassung, eventuell auch Verteilung und Zerlegung der angefallenen Arbeit. Aber auch diese organisatorische Einteilung ist hervorragende Führungsangelegenheit. Gerade bei dem individuellen Charakter der Banktätigkeit liegt das Schwergewicht nicht bei der Tätigkeit der Maschinen, sondern bei der der Angestellten. "Die menschliche Arbeitskraft spielt im Bankbetrieb eine ausschlaggebende Rolle. Der wesentliche Betriebsfaktor ist der Mensch."²⁰⁵⁾ Nicht nur die Auswahl des Personals, sondern auch die Verwendung zu den einzelnen Arbeiten und die Gliederung innerhalb der Abteilungen hat die Führung in sinnvoller Weise vorzunehmen. Es gibt in jedem Bankbetrieb neben der notwendigen Anzahl von Fach- eine entsprechende Zahl von Hilfskräften; jede Gruppe hat ihren bestimmten Arbeitskreis. Jede Kraft muß entsprechend ihrer Eignung und Vorbildung verwendet werden. Eine Spezialisierung von Arbeitskräften ist wohl gut, bei überraschenden Anforderungen müssen sie jedoch auch mit anderen einschlägigen Arbeiten vertraut sein.

Wenn wir in diesem Zusammenhang festgestellt haben, daß Rationalisierung nicht nur nach der technischen Seite hin durch Normung, Typisierung und Spezialisierung der Arbeitsvorgänge möglich ist, sondern auch die menschliche Arbeit einer erweiterten Form der Rationalisierung zugänglich ist, so müssen wir uns fragen, wie die Führung darauf einzuwirken vermag. Die Arbeitstechnik beruht in jedem Betrieb, so auch im Bankbetrieb, auf Arbeitsbeobachtungen. Auf ihren Erkenntnissen baut die Rationalisierung auf. Die Arbeitsbeobachtung gibt der Betriebsorganisation wichtige Aufschlüsse. Sie muß den Arbeitsprozeß in jeder Abteilung durchgehen

205) Diedrichs, a. a. O., S. 210.

und dabei ihre Beobachtungen in Form von Arbeitsstudien, Einzelleistungskontrollen usw. sammeln. Auf diese Weise wird die Führung in die Lage versetzt sein, die Arbeitsverfahren anzuwenden und einzuführen, die am meisten kostensparend sind. Falls sich eine Änderung des Verfahrens als notwendig erweisen sollte, ist zuerst seine Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Am Anfang und bei der Umstellung wird das neue Verfahren stets Kostensteigerungen mit sich bringen, erst nach einiger Zeit wirkt sich die Kostensenkung aus.

Diedrichs²⁰⁶⁾ schlägt in diesem Zusammenhang vor, für die Feststellung des Leistungsumfanges sogenannte Leistungsziffern einzuführen. Diese seien geeignet, durch Nachprüfung der Arbeitstätigkeit "eine richtige Wertung und Verteilung der Arbeit zu ermöglichen, wodurch der wirkliche Arbeitsaufwand richtig ermittelt würde". An Hand dieser Leistungsziffern läßt sich auch bei neuen Arbeitsmethoden ein zuverlässiges Bild über ihre Wirksamkeit in kurzer Zeit gewinnen.

Die aufgeführten Maßnahmen, wie Einzelstudien, Zeitmessungen, Leistungskontrollen, können nur erfolgreich sein, wenn mit ihnen eine Durchforschung des Arbeitsprozesses bis ins einzelne vorgenommen wird. Die Rationalisierung besteht aus einer Unzahl von Maßnahmen über einzelne Teilgebiete, die bei ihrem Zusammentreffen den Erfolg der Rationalisierung bestimmen. Moster²⁰⁷⁾ führt in diesem Zusammenhang aus: "Die Rationalisierung des Bank- und Geldwesens kann nicht mit augenfälligen ... Umwälzungen oder technischen Errungenschaften wie die Industrie mit ihren Problemen der

206) Diedrichs, a. a. O., S. 215.

207) Moster, Rationalisierung im Bankwesen und Geldmarkt, Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, Jahrg. IX, Zit. nach Diedrichs, a. a. O., S. 202.

Fließarbeit oder Standardisierung aufwarten. Im Bank- und Geldwesen setzt sich die Rationalisierung aus unendlich vielen Mosaiksteinen zusammen, die ... zusammengepaßt werden müssen."

Das Schwergewicht bei der Auswahl, Anordnung und Überwachung liegt bei der Betriebsführung. Aber nicht nur die Führung des Betriebes allein, auch die der Abteilungen, also der Abteilungsleiter, hat mitzuwirken, um die geeignetsten Maßnahmen herauszufinden. Nicht zuletzt sind auch die Angestellten neben den Führungsorganen berufen, durch verbesserte Arbeitstechnik, die auf eingehender Arbeitsbeobachtung beruht, zur Steigerung der Leistung des Betriebes beizutragen. Doch spielt das betriebliche Vorschlagswesen in den meisten Fällen nicht die Rolle, die ihm auf Grund der Erfahrungen der Mitarbeiter an sich zukommen würde. Die Gründe dafür liegen nicht nur in oftmals mangelnder Initiative der Mitarbeiter, ihre Erfahrungen der Betriebsführung zur Auswertung zur Verfügung zu stellen. "Nur wenn jeder einzelne mitarbeitet, wenn man jede Ersparnismöglichkeit an Zeit-, Material- und Arbeitsaufwand ausnützt, wird die Rationalisierung wirkliche Erfolge zeitigen".²⁰⁸⁾

Auf diese Weise ist es der Führung des Betriebes möglich, zu einer Erhöhung der betrieblichen Leistungsfähigkeit und einer Senkung des betriebsnotwendigen Aufwands zu gelangen.

III. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiete der Abteilungen.

Wir haben gesehen, daß sich die Führung eines Betriebes zur Durchführung der Betriebsaufgabe der einzelnen Abteilungen bedient. Was wir für die Führung des gesamten Betriebes gesagt haben, gilt in entsprechender Weise und in verkleinertem Umfang für die Führung der einzelnen Abteilungen. Dabei bleibt die Frage offen, in welcher Weise die Funktionen der Führung des gesamten Betriebes von denen der

Abteilungen abzugrenzen sind. Hierfür ist in erster Linie maßgebend, ob der Betrieb mit zentraler oder dezentraler Organisation arbeitet. Da der Bankbetrieb vornehmlich zentral organisiert ist, hat die Oberleitung das Übergewicht über die Abteilungsleitung. Die Oberleitung bestimmt die Richtlinien der Geschäftspolitik, an die auch die Abteilungsleitung gebunden ist. Innerhalb seiner Abteilung und innerhalb der gegebenen Richtlinien hat der Abteilungsleiter freie Hand bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Die Richtlinien können sich in Form genereller Anweisungen für den Geschäftsablauf halten oder auch sehr ins einzelne gehende Instruktionen für die Abteilungsleiter enthalten. In je größerem Umfang die Oberleitung in das Abteilungsgeschehen eingreift, desto mehr ist die Initiative der Abteilungsleiter eingeengt. Der Oberleitung verbleibt damit auch die gesamte Verantwortung, während sich die der Abteilungsleiter auf die sachgemäße Durchführung der ihnen übertragenen Aufgaben beschränkt. Das wirkt sich auch auf das Abteilungsergebnis aus: "Je geringer der Entscheidungsbereich des Abteilungsleiters ist, umso weniger Einfluß hat er auf das Abteilungsergebnis, umso geringer ist der Anreiz zur Entfaltung eigener Initiative".²⁰⁹⁾

Bender glaubt in seinem Werk, das er im Anschluß an Schmalenbachs "Pretiale Wirtschaftslenkung" mit dem Titel "Pretiale Betriebslenkung" versehen hat, dem Problem der Funktionsverteilung zwischen Ober- und Abteilungsleitung in einem pretialen System am besten beizukommen, in einem System also, das die Erfüllung der Funktionen mit dem Maßstab der Kosten und Preise mißt. Er schreibt²¹⁰⁾: "Für die Funktionsfähigkeit des pretialen Mechanismus ist das Interesse der Abteilungsleiter am Abteilungsergebnis von ent-

209) Kurt Bender, Pretiale Betriebslenkung, Essen 1951, S. 76 f.

210) Bender, a. a. O., S. 61.

scheide ihrer Bedeutung. Die Oberleitung muß sich des Dreinredens enthalten, d. h. alle Maßnahmen, die das Abteilungsergebnis beeinflussen, müssen von den Abteilungsleitern selbständig erledigt werden. Ziel ist die möglichst günstige Gestaltung des Ergebnisses." Die Abteilungsergebnisrechnung gewinnt hierbei eine entscheidende Bedeutung, denn sie liefert die Unterlagen für die Lenkungsmaßnahmen der Ober- und Abteilungsleitung. An Hand von ihr wird die Leistung der Abteilung überwacht.

In Verfolg der Grundsätze der pretialen Lenkung hat man sich diese nach Bender so vorzustellen.²¹¹⁾ Zwischen Ober- und Abteilungsleitung hat ständig ein Austausch an Informationen über die wechselseitig interessierenden Gebiete stattzufinden. Dadurch ist eine Abstimmung der anzuwendenden Maßnahmen möglich, die zur Vermeidung von Überschneidungen notwendig ist. Auch kann der Abteilungsleiter nur auf diese Weise seine Anweisungen treffen. Die durch die Abteilungen auszuführenden Arbeiten sind durch die Oberleitung pretial zu lenken, d. h. sie sind an Hand der durch die Abteilungsergebnisrechnung gewonnenen Erkenntnisse bei möglichst niedrigen Kosten und hohem Leistungsgrad abzuwickeln. "Im Rahmen der Betriebsplanung streben die Abteilungsleiter nach optimalen Abteilungsergebnissen und haben innerhalb ihrer Grenzen Entscheidungsfreiheit".²¹²⁾ Die Schwankungen der Ergebnisse bei der Abteilungsergebnisrechnung geben Aufschluß über die Richtigkeit der Durchführung der Arbeiten, die der Abteilungsleiter zu veranlassen hat. Wenn auch die Oberleitung die Direktiven erteilt, so darf doch nie der Eindruck entstehen, als daß sie in das Abteilungsgeschehen eingreife, sie hat die Besonderheiten jeder Abteilung zu berücksichtigen. Dabei ist allerdings zu beachten, worauf

211) Bender, a. a. O., S. 102 ff.

212) Bender, a. a. O., S. 104.

Bender mit Recht hinweist, daß das Streben der Abteilungsleiter nach maximalem Abteilungsgewinn und maximaler Abteilungswirtschaftlichkeit nicht immer mit dem Streben der Oberleitung nach maximaler Betriebswirtschaftlichkeit in Übereinstimmung zu bringen ist. In diesem Falle wäre die Abteilungswirtschaftlichkeit der des gesamten Betriebes unterzuordnen.

Auf diese Weise unterfallen alle Arbeiten innerhalb der Abteilung der pretialen Lenkung. Alle Aufgaben, die über den Bereich einer Abteilung hinausgehen oder grundsätzlicher Art sind, verbleiben der Oberleitung. Das sind die Aufgaben, die wir im 2. Teil als Planen und Disponieren kennengelernt haben. Sie sind im übrigen einer pretialen Lenkung überhaupt nicht zugänglich.

IV. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet des Rechnungswesens.

"Eine gut ausgebaute Kalkulation gibt der Bankleitung das beste Mittel in die Hand, die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Sparten zu beurteilen. Allein die Wirtschaftlichkeit ist derjenige Faktor, von dem aus die Rentabilität des Bankbetriebes von der Unternehmerseite her beeinflußt werden kann. Mit dem Ausbau der Selbstkostenrechnung muß eine gründliche Aufgliederung der Erfolgsrechnung gehen".²¹³⁾ Da nun diese beiden Rechnungsarten, Selbstkostenrechnung und Erfolgsrechnung, so entscheidend für das Gedeihen eines Bankbetriebes sind, muß die Führung auf diesen Gebieten besondere Funktionen wahrnehmen. Mit einer exakten Erfassung und genauen Aufgliederung der angefallenen Kosten ist eine intensive Erforschung der einzelnen Quellen des Aufwandes und Ertrages zu verbinden. Dabei ist zu verschiedenen Zeiten bald die Aufwandsseite in den

²¹³⁾ Meithner, Die Bilanzen der Unternehmungen, Berlin, Wien 1933, Zit. nach Broda, Rentabilität im Bankbetriebe, Berlin 1938, S. 29.

Vordergrund gerückt. Solange die Ertragsseite keinen Anlaß zu Befürchtungen bietet, etwa in Zeiten eines konjunkturellen Hochschwungs, kann die Aufwandsseite in den Hintergrund treten, ohne allerdings vernachlässigt zu werden. Sobald dann aber die Ertragsseite Einbußen erleidet - wir werden die Gründe dafür noch anzuführen haben - wird der Aufwandsseite eine verstärkte Beachtung zu schenken sein. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet des Rechnungswesens treffen sich hier zum Teil mit denen der Organisation, denn die organisatorischen Maßnahmen der Mechanisierung und Rationalisierung des Bankbetriebes beruhen auf der Notwendigkeit der Verminderung der Aufwandsseite in der Ertragsrechnung. Die Leitung hat jederzeit die Möglichkeit, die Stellen im Betrieb ausfindig zu machen, an denen eine Kostensenkung möglich und sogar notwendig ist. Die Erfolgsrechnung kann ihr Hinweise dafür geben, wie diese Stellen zu finden sind. Bei ihnen hat sie dann die kostensenkenden Maßnahmen zu veranlassen und sich von ihrem Erfolg zu überzeugen.

In diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, daß zur Senkung der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit die Gratisleistungen viel beitragen, ohne daß sie auch in der Aufwandsrechnung ihren Niederschlag finden. Sie können sich allenfalls so auswirken, daß die mit ihnen betrauten Kräfte während dieser Zeit zu anderen Diensten nicht eingesetzt werden können. Solche Gratisleistungen gibt es im Bankbetrieb - im Gegensatz zum Industriebetrieb - ziemlich oft. Man will durch ihre Gewährung in einzelnen Abteilungen (unentgeltliche Beratung, Versendung von Informationsmaterial) die Kunden veranlassen, auch andere Abteilungen der Bank in Anspruch zu nehmen. Sie sollen rentabilitätsausgleichend wirken, da die Gratisleistungen den Rentabilitätsgrundsätzen nicht folgen.

In gewisser Weise wirkt auch das Problem ausreichender Liquidität rentabilitätsmindernd, "denn es sind immer wieder Liquiditätserwägungen, die die Leiter von Kreditbanken

veranlassen, so und nicht anders zu handeln, auch wenn aus Gründen der Rentabilität ... ein anderes Verhalten erwünscht zu sein scheint".²¹⁴⁾ Das soll nun andererseits nicht heißen, daß die Liquiditätspolitischen Rücksichten zu weit gehen brauchen, vielmehr geben die Liquiditätsvorschriften nur einen Rahmen ab, innerhalb dessen der Initiative und dem Rentabilitätsstreben der Leitung der Bank keine Grenzen gesetzt sind. Stucken erwähnt, "da die Liquiditätspolitischen Normen im allgemeinen viele Fragen offen lassen, ist die Gestaltung im wesentlichen den Leitern der Kreditbanken überlassen".²¹⁵⁾

Die Rentabilität wird außerdem noch von Faktoren beeinflußt, denen die Leitung nichts entgegenzusetzen vermag. Die Liquiditätspolitik der Notenbank erfordert es, daß die Banken Mindestreserven bei den Landeszentralbanken unterhalten. Das sind für die Banken ertraglose Guthaben. Ähnliches gilt auch für die Ausgleichsforderungen gegen die öffentliche Hand, die nur nieder verzinslich und schwer verwertbar sind. Ferner wirken gewisse Belastungen des Unkostenetats rentabilitätsmindernd, die aber als Ausflüsse bei der Wahrnehmung von Aufgaben im öffentlichen Interesse unvermeidlich sind. Hier sind zu nennen die Arbeiten, die bei der Währungsumstellung, Wertpapierbereinigung und beim Währungsausgleich für Altsparer und Vertriebene notwendig waren. Für alle diese Arbeiten, die die Banken neben den laufenden Geschäften zu erledigen hatten, ist eine Vergütung der Unkosten durch die Betroffenen nicht vorgesehen.

Wir vermögen uns allerdings der noch weitergehenden Ansicht Hofmanns nicht anzuschließen, der meint, "die Unternehmerfunktion sei den Kreditinstituten dadurch weitgehend beschnitten, daß ihre Organisation und Geschäftsgebarung unter staatlicher Aufsicht stehen und gesetzlich festge-

²¹⁴⁾ Rudolf Stucken, Geld und Kredit, Tübingen 1949, S. 178.

²¹⁵⁾ Stucken, Geld und Kredit, S. 197.

legten Ansprüchen genügen müssen".²¹⁶⁾ Es ist einleuchtend, daß die Leiter der Bank an die allgemeinen Richtlinien der Wirtschaftspolitik der staatlichen Führung und an diejenigen der Notenbank bezüglich ihrer Zins- und Kreditpolitik gebunden sein müssen. Nicht angängig ist, daß jede Bankleitung ihre eigenen Zinsen festsetzt oder Kredite in dem ihr genehmen Ausmaß gewährt. Die Zentralisierung der gesamten Währungs- und Kreditpolitik bringt es zwangsläufig mit sich, daß die einzelnen Banken sich nach dieser Zentralstelle ausrichten müssen. Innerhalb dieser Linien jedoch ist es durchaus möglich, von Unternehmerinitiative zu sprechen und es kommt sehr darauf an, was der einzelne Bankleiter aus seinem Betrieb zu machen versteht. Die Rahmenvorschriften des Noteninstituts sollten nicht als Eingriff aufgefaßt werden, sondern als Richtlinien für das Tätigwerden der Banken. Keinesfalls kann - wenigstens nicht in der Gegenwart - mangelnde Rentabilität mit zu starker Einflußnahme staatlicher Organe erklärt werden. Immer hat es das vornehmste Ziel des einzelnen Bankleiters zu sein, innerhalb der gegebenen Möglichkeiten durch entsprechende Gestaltung der Aufwands- und Ertragsrechnung eine ausreichende Rentabilität zu sichern.

Dem Kreditgeschäft als dem wichtigsten Bankgeschäft und der Gestaltung des Aufwandes und Ertrages in dieser Geschäftssparte kommt unter dem Gesichtspunkt wechselnder Wirtschaftslagen besonders in der Gegenwart eine gesteigerte Bedeutung zu. Wir haben schon bei der Erörterung der Zins- und Kreditkalkulation darauf hingewiesen, daß die Zinsspanne einen wesentlichen Rentabilitätsfaktor darstellt. Der Zusammenhang zwischen Zinsspanne und Rentabilität ist sehr eng, man kann die Zinsspanne als Teil der Rentabilitätsmessung auffassen, allein ausschlaggebend ist sie allerdings nicht. Hofmann

216) Walter Hofmann, Geschrumpfte Zinsspannen, Volkswirt Nr. 46/14.11. 1953, Sonderbeilage Privates Bankgewerbe, S. 15 ff.

weist darauf hin, daß diese Rechnung auf der Aufwands- und Ertragsseite Modifikationen erfährt. "Jedes gut geleitete Bankinstitut bemüht sich, mit dem höchst erreichbaren Grad an Genauigkeit durch eine Zinsspannenrechnung die eigene Rentabilitätsgrundlage zu durchleuchten und geschäftsspartenmäßig die Quellen von Gewinn und Verlust zu ermitteln."²¹⁷⁾

Für den gesamten Bereich einer Bank gesehen, ist "unbedingtes Erfordernis zielsicherer Bankpolitik ein jederzeitiger Einblick in die Rentabilitätsverhältnisse. Nur so kann die Disposition richtig vorausgeschätzt werden".²¹⁸⁾ Bei der oftmals schwankenden Wirtschaftslage, die sich in einer wechselnden Beanspruchung der Angestellten, Änderung der Zinssätze und Anspannung der Liquidität niederschlägt, ist es von großer Wichtigkeit, die Entwicklung des Betriebes und damit auch seiner Rentabilität vorausszusehen. Dadurch ist es möglich, worauf auch Broda aufmerksam macht²¹⁹⁾, rechtzeitig einzugreifen und die schädlichen Folgen abzuwehren. Allerdings ist dazu eine genaue Übersicht über die Rentabilitätslage nötig, die sich nicht nur auf die Erfolgsrechnung stützen darf, sondern durch Beleuchtung der Aufwands- und Ertragsgestaltung jeder Abteilung den Quellen der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit nachzugehen hat. Bei dieser Untersuchung haben sich sämtliche Teile des Rechnungswesens, wie Buchhaltung, Selbstkostenrechnung, Erfolgsrechnung gegenseitig zu ergänzen.

Über die Art einiger Maßnahmen, die hier in Frage stehen, wollen wir Rummels Ausführungen über die Möglichkeiten der Rentabilitätsbeeinflussung zitieren²²⁰⁾. "Der Ertrag der Banken kann gesteigert werden durch

²¹⁷⁾ Hofmann, a. a. O., S. 15 ff.

²¹⁸⁾ Adolf Broda, a. a. O., S. 31.

²¹⁹⁾ Broda, a. a. O., S. 32.

²²⁰⁾ Untersuchung des Bankwesens, I. Teil, I. Band: Rummel, Die Rentabilitätsfrage der Banken, ihre Unkosten und die Kalkulation. Zit. nach Broda, a. a. O., S. 30.

- a) Angleichung der Verzinsung einiger Kreditorengruppen an die übrigen
- b) Verbesserung der Einnahmen für die Arbeitsleistungen im Zahlungsverkehr
- c) Erhöhung der Einnahmen des Wechseldiskontgeschäfts durch gerechtere Entschädigung der technischen Arbeiten
- d) Ausreichende Entschädigung der Arbeiten im Effektenverwaltungsgeschäft.

Auf Grund einer Betriebsrechnung besteht die Möglichkeit, zur Verbesserung der Rentabilität beizutragen durch:

- a) Abschaffung personeller Überbesetzungen und Anpassung der Bezüge an die geänderten geschäftlichen Verhältnisse
- b) Vermeidung nicht notwendiger sachlicher Ausgaben
- c) Organisatorische Maßnahmen (Auflassung von unrentablen Niederlassungen, Verbilligung der technischen Arbeiten des Zahlungsverkehrs)".

Es soll nicht verkannt werden, daß die Aussagen des Rechnungswesens für die Leitung der Bank andererseits auch ihre Grenzen haben. Das Rechnungswesen vermag zwar einen sicheren Leitstern für die Leitung darzustellen, jedoch obliegt es der Leitung außerdem, durch Beobachtung der Wirtschafts- und Konjunkturlage ihre Erkenntnisse aus dem Rechnungswesen zu bankpolitischen Entscheidungen reifen zu lassen. Kalveram schreibt dazu²²¹⁾: "Eine Geschäftsführung, die sich dem Kompaß des Rechnungswesens blind anvertraut, das Zahlenwerk überschätzt und die wesentlichen Anforderungen an den Unternehmer - elastische Anpassung an wechselnde Wirtschaftslagen Erschließung neuer Wege und Ziele, Vorausschätzungen kommender Gestaltungen - gering achtet, würde zur bürokratischen Ver-

221) Kalveram, Beck, Eichenauer, Ruberg, Lorch, Leistungssteigerung und Kostensenkung, Berlin 1938. Kalveram, Art. Betriebsbeobachtung durch geordnetes Rechnungswesen, S. 5

waltungsmaschine erstarren, welche die privat- und gemeinschaftlichen Aufgaben der Unternehmung nicht zu lösen vermöchte. Gleichwohl erscheint ein Gedanken- und Erfahrungsaustausch und eine Orientierung über die Aufgaben und Ziele des Rechnungswesens ... von hoher Bedeutung". Neben dem Rechnungswesen als Hauptorientierungsmittel gibt es für die Leitung der Bank noch weitere Hilfsmittel (Organisation), deren Behandlung wir bereits zum Gegenstand unserer Betrachtung gemacht haben.

V. Die Leitungsfunktionen auf dem Gebiet der Kontrolle.

Eines der wichtigsten Mittel, dessen sich die Führung in ganz besonderem Maße bedient und das wir daher noch gesondert betrachten wollen, ist das der Kontrolle.

Über die Aufgabe der Kontrolle im Bankbetrieb läßt sich Kalveram wie folgt aus: "Die Bankbetriebskontrolle soll die Betriebszustände und -vorgänge planmäßig beobachten und prüfen, um Schädigungen und Gefährdungen des Vermögens und Ertrages zu verhindern, Ordnungswidrigkeiten festzustellen und zu verhüten und die Betriebssicherheit zu verbürgen. Sie soll die Ordnungsmäßigkeit und Übereinstimmung der Geschäftsabwicklung mit den ergangenen Vorschriften feststellen. Die Prüfung muß möglichst umfassend sein, da der Gesamtbetrieb sehr verzweigt ist. Die Bedeutung der Kontrolle ergibt sich aus der Eigenart des Bankbetriebes: Zahlreiche und verschiedenartige Geschäftsvorfälle und Arbeitsverfahren, schnelle und zuverlässige Erledigung der Aufträge, abstrakte Wertbewegungen."²²²⁾

Daraus ist zu ersehen, daß der Kontrolle im Bankbetrieb eine außerordentlich große Bedeutung zukommt. Sie kann in der Hand einer sie sinnvoll gebrauchenden Führung zu einem wirksamen Instrument bei der Steigerung der Wirtschaftlichkeit werden. Dazu sind allerdings bestimmte Voraussetzungen an

²²²⁾ Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 71.

sie zu stellen. Zu ihrer Wirksamkeit muß sie unkompliziert arbeiten und rasch eingreifen. Die kontrollierten Stellen dürfen von der Tatsache einer Kontrolle so gut wie nichts merken. "Wirksame Leistungskontrolle liegt vor, wenn die Mittel den Endzweck der Leistungskontrolle erfüllen. In Bankbetrieben ist Endzweck Gewährleistung und Förderung der Zeitwirtschaftlichkeit bei der Leistungserstellung. Verlustquellen sind mangelnde Leistungsfähigkeit, -willigkeit, -möglichkeit"²²³⁾. In welcher Weise diesen Forderungen organisatorisch nachzukommen ist, muß Sache der Führung selbst bleiben. Oft wird dies dadurch erreicht, daß mehrere Angestellte an einem Arbeitsgang beteiligt sind, sei es neben- oder hintereinander. Außerdem hat jede Bank ihre eigene Revisionsabteilung, der die stichprobenweise Kontrolle der Geschäftsgänge obliegt. Schließlich wird die Kontrolle in größeren Abständen von besonderen Prüfungsgesellschaften wahrgenommen.

Kalveram führt folgende Mittel der Kontrolle des Bankbetriebes an²²⁴⁾:

- a) "Eigentliche Kontrolleinrichtungen (Hilfsbücher, Journale, Staffeln)
- b) Uneigentliche Kontrolleinrichtungen, die nicht ausschließlich Kontrollzwecken dienen (Buchhaltung, Statistik, Kalkulation)
- c) Kontrollvorschriften (Behandlung der Post, Betreten des Tresors)
- d) Dauernde organisatorische Kontrollmaßnahmen (Schriftlichkeit der Betriebsvorgänge, Trennung von Arbeitsfunktionen, gegenseitige Kontrolle der Personen)
- e) Kontrollhilfsmittel (Kontennummerierung, Kontrollzahlen)".

223) Koßmann, a. a. O., S. 40.

224) Kalveram, Bankbetriebslehre 1939, S. 72.

Von den aufgeführten Mitteln wollen wir unser Augenmerk besonders auf b) lenken. Die Kalkulation ist ein untrügliches Mittel, die Kontrolle zu handhaben. "Die jeweiligen Ergebnisse werden für die Betriebsausgestaltung so wichtig und richtungsgebend sein, daß man auch im Bankbetrieb zu einer recht entwickelten Selbstkostenrechnung kommen wird"²²⁵⁾. Die Kontrolle soll dazu anhalten, die einzelnen Geschäftsvorfälle auf die wirtschaftlichste Art und Weise zu erledigen. Sie darf sich nicht mit der Erfassung der Kosten begnügen, sondern muß auch Besonderheiten berücksichtigen, z. B. die Verschiedenheit der Arten der Kosten, ihre Quellen u. a. Der Gefahr der Einseitigkeit der Kontrolle durch Beschränkung einer solchen auf die Zahl der angefallenen Geschäftsvorfälle (stückbedingte Kontrolle) ist durch Ausdehnung auf die Beobachtung der Umsätze (umsatzbedingte Kontrolle) zu begegnen. Man spricht daher auch von einer Zeitkontrolle, die beobachtet, wie lange Zeit erforderlich ist, ein Stück zu bearbeiten, und von Mengenkontrolle, die sich mit der Menge der umgesetzten Leistungen beschäftigt. Eine der genannten Kontrollmöglichkeiten durch das Rechnungswesen allein wird nicht immer zum Ziel führen, daher wird die Kontrolle wirkungsvoller durch eine sinnvolle Verbindung der beiden Betrachtungsweisen.

Der besseren Übersichtlichkeit halber ist die Kontrolle an den Stellen der Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles, also bei den Leistungseinheiten, die uns im Zusammenhang mit der Kostenerfassung bereits vertraut geworden sind, vorzunehmen. Allerdings bereitet ihre klare Abgrenzung einige Schwierigkeiten. Koßmann will "das vollendete Durchlaufen eines Geschäftsvorfalles" als eine Leistungseinheit fassen und schreibt: "Eine Leistungseinheit ist gleich dem Niederschlag von Arbeitsakten, der sich nach

225) Diedrichs, a. a. O., S. 220.

der Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles in einer Arbeitsstufe ergibt".²²⁶⁾ Am besten ist es daher, an jedem Arbeitsplatz nur eine Leistungseinheit erstellen zu lassen oder, da sich dies in der Praxis kaum verwirklichen läßt, zusammengehörige Gruppen von Leistungseinheiten auf jeweils einen Arbeitsplatz zu legen. Die Gruppen können etwa nach den Merkmalen Struktur (fix - proportional) oder Größe gebildet werden.

Die Durchführung der Kontrolle im Bankbetrieb kann in verschiedener Weise ausgestaltet sein. Sie kann sich einmal auf den Vergleich stützen. Wegen der Arten und der Nützlichkeit solcher Vergleiche können wir auf das im 5. Teil Gesagte verweisen. Sowohl für den Vergleich als auch für die Wirtschaftlichkeitsmessung wird sich die Kontrolle auf das im Bankwesen besonders gut ausgestaltete Rechnungswesen beziehen. Die Jahres- oder kurzfristige Erfolgsrechnung gibt der Kontrolle Ansatzmöglichkeiten für die Verbesserung der Periodenerfolge, die Kalkulation für eine solche der Selbstkostengestaltung. Ihre Ergebnisse sind ein untrügliches Zeichen für den Erfolg und bilden die Grundlage für betriebsorganisatorische Anweisungen. "Durch zahlenmäßige Feststellung der für die Leitung richtigen Tatsachen und Auswertung erhält man eine Übersicht über das Unternehmen und Einsicht in die Betriebsvorgänge."²²⁷⁾ Die Tatsache der zahlenmäßigen Darstellung erzieht zur Genauigkeit, die Prüfung des Rechnungswesens wird dadurch erleichtert. "Den Abteilungen wird Einblick in die geschäftliche Tätigkeit und in den Erfolg der Arbeit gewährt, der Leitung ein Überblick auf Grund exakter Ziffern über die für die Entwicklung wesentlichen Faktoren der Liquidität und Rentabilität, ferner Aufschlüsse für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und Hinweise auf die Geschäftspolitik"²²⁸⁾. Die zahlen-

226) Koßmann, a. a. O., S. 91, 86.

227) Schmandt, a. a. O., S. 63.

228) Schmandt, a. a. O., S. 65.

mäßige Erfassung der Betriebsvorgänge, die oft auch in die Form der Statistik gekleidet ist²²⁹⁾, soll dazu dienen, im Betriebe aufgetretene Abweichungen aufzuspüren und durch Kontrollmaßnahmen zu revidieren, also von der Kostenerfassung durch die Kontrolle zur Kostenauswertung weiterzugehen.

Die Kontrolle wirkt am besten bei der Nachprüfung der einzelnen Arbeitsgänge, wobei diese ohne Ausnahme einer Kontrolle zu unterwerfen sind. Wie wir bereits bei der Übersicht über die Kontrolle (2. Teil) erwähnt haben, kann die Kontrolle gleichzeitig oder nachträglich erfolgen. Es dürfte zweckmäßig sein, die Arbeits- und Kontrollhandlungen getrennt und auch von anderen Personen vornehmen zu lassen, da auf diese Weise der Kontrollzweck besser erreicht wird. Das kann dadurch erreicht werden, daß jede Buchung später noch einmal nachgesehen wird (Buchhaltung), oder dadurch, daß derselbe Vorgang von mehreren Personen bearbeitet wird (Effektenskontro - Tresor), auch dadurch, daß zur Erstellung einer Leistungseinheit das Zusammenwirken mehrerer Personen notwendig wird (Kasse). Unter Umständen werden die Ergebnisse bei der Weiterverarbeitung in einer anderen Abteilung noch einer Prüfung unterzogen. Wir möchten diese Fälle, in denen die Kontrolle eingebaut ist, solche automatischer Kontrolle nennen. Abgesehen von diesen Fällen gibt es solche, bei denen im Verlauf des Arbeitsganges keine Kontrolle stattfindet. Hier kann nicht jeder Arbeitsgang noch einmal verfolgt werden, vielmehr muß sich die Kontrolle mit Stichproben genügen. Diese Aufgabe unterfällt einer meist zentral organisierten Revisionsabteilung, deren Hauptaufgaben darin bestehen, einmal den Beanstandungen der Kunden abzuhelpen und zum anderen die innerbetriebliche Kontrolle durchzuführen. Letzten Endes darf auch die Kontrollfunktion der Kunden nicht mißachtet werden. Durch ihre Mitwirkung (Bestätigung von Kontokorrent - Tages-

229) Vgl. Hertlein, Statistik im Dienst der Bankorganisation, Leipzig 1920.

auszügen, Depotauszügen der Effektenverwaltung) wird oft eine weitergehende Nachprüfung der Revisionsabteilung wesentlich erleichtert oder überhaupt überflüssig.

Das ist von nicht geringer Bedeutung, denn auch die Kontrolle selbst muß sich nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten ausrichten. Sie darf auf die Dauer nicht mehr Kosten verursachen als sie Nutzen einbringt. Die Kosten der Kontrolle leiten sich davon ab, in welchem Ausmaß sie in Tätigkeit zu treten hat; das richtet sich wiederum nach dem einzelnen Betrieb. "Ein Kontrollsystem wird als wirtschaftlich bezeichnet werden können, wenn die Summe der direkten Aufwendungen die möglichen Verluste nicht überschreitet und eine weitere Herabsetzung der Kosten ohne Gefährdung der Zuverlässigkeit der Kontrolle nicht mehr möglich ist."²³⁰⁾

Richtig gehandhabt, dient die Kontrolle der Leitung zur Beobachtung der Gestaltung der Kosten im großen wie auch im einzelnen. "Die Kostenmenge ist der Maßstab der Betriebsleistung".²³¹⁾ Man darf allerdings bei der Kontrolle nicht stehen bleiben, sondern muß die notwendigen Folgerungen daraus ziehen, indem Maßnahmen der Wirtschaftlichkeitsförderung angesetzt werden. Wir müssen Gwalter²³²⁾ darin zustimmen, wenn er schreibt, mit Kontrollieren allein lassen sich noch keine Verbesserungen erzielen, da es nur eine indirekte Bedeutung für die Wirtschaftlichkeitssteigerung habe. Durch systematische Untersuchungen seien die Gründe für Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken, während die Maßnahmen zu ihrer Behebung der Rationalisierung unterfielen. Daher schlägt Gwalter folgende Reihenfolge der Maßnahmen vor:

1. Ermitteln des Wirtschaftlichkeitsgrades durch Kontrolle

230) Schmandt, a. a. O., S. 134.

231) Friedrich Schmidt, Handelshochschule, Mannheim 1928, Art. Kalkulation und Preispolitik, S. 1511.

232) Gwalter, a. a. O., S. 144.

2. Aufdecken von Gründen der Unwirtschaftlichkeit durch systematische Untersuchungen
3. Beseitigung der Unwirtschaftlichkeiten durch Rationalisierung.

Damit ist die Kontrolle als ein Instrument zur Förderung der Wirtschaftlichkeit im Betriebe herausgestellt; für die Führung wird sie zu einem der wichtigsten Hilfsmittel.

Zusammenfassung

Wir haben uns in der vorliegenden Arbeit zur Aufgabe gesetzt, die Funktionen und Maßnahmen der Führung einer Bank zu erörtern, die sich vornehmlich auf die Kosten stützen, wobei wir auf den größeren Rahmen, in den die Führungsmaßnahmen allgemein zu stellen sind, hingewiesen haben.

Nach einleitenden Bemerkungen über die Kosten und die Kostenrechnung im allgemeinen sind wir auf die Besonderheiten und Eigentümlichkeiten der bankbetrieblichen Tätigkeit und ihre Auswirkungen eingegangen. Wir haben uns dann zur Fundierung der Erkenntnisse mit den Führungsproblemen in einem Betrieb im allgemeinen beschäftigt.

Alsdann haben wir die verschiedenen Arten der Kostenrechnung im Bankbetrieb zur Darstellung gebracht. Wir haben dabei erkannt, daß nicht alle Kalkulationsarten für die Kostenerfassung in gleicher Weise günstig sind. Als besonders zweckdienlich haben wir die Stückkalkulation in Verbindung mit der Abteilungskalkulation erkannt. Diese Rechnungsarten geben ein zutreffendes Bild vom Anfall und der Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen und Kostenträger. Die anderen Rechnungsarten sind entweder in ihrer Erstellung zu schwierig oder in ihrer Aussagemöglichkeit zu beschränkt.

Von der Kostenerfassung sind wir zu den praktischen Auswirkungen der Kostenauswertung übergegangen. Wie unsere Ausführungen ergeben haben, bedingen die Geschäfte der Bank nicht nur eine ihren Kosten angemessene Kostenerfassung, sondern auch eine entsprechende Auswertung. Das betrifft sowohl die Zusammensetzung der Kosten als auch die sich aus der anders gearteten Degression ergebenden Abweichungen zum Industriebetrieb. Die Kostenauswertung hat uns Anlaß gegeben, die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen zu behandeln, die einerseits den Bankbetrieb als Ganzes, andererseits die einzelnen Abteilungen betreffen oder sich auf Grund der Kalkulationsarten ergeben.

Es gilt aber, nicht nur die Kosten richtig zu erfassen und auszuwerten, sondern auch die daraus notwendigen Schlüsse zu ziehen. Diese Aufgabe fällt der Leitung der Bank zu. Wir haben ihre Funktionen bei einigen Tätigkeitsbereichen herausgestellt und besonders auf das Rechnungswesen abgehoben. Es durchdringt alle Bereiche des Betriebes und mit seiner Hilfe ist es am besten möglich zu erkennen, wo Unwirtschaftlichkeiten den geordneten Betriebsablauf stören. Hier muß dann die Führung der Bank durch Maßnahmen der Kostenvermeidung oder -senkung die Kosten zu vermindern und dadurch den Erfolg zu steigern trachten. Sie muß diese Maßnahmen bei den Abteilungen anregen, auf ihre Durchführung dringen und am Ende sie selbst überwachen. In ihrem Bemühen muß sie hierin von den Angestellten unterstützt werden, "daß durch rationelle Betriebsführung die Unkosten auf ein erträgliches Maß herabgedrückt werden. Jeder einzelne sollte zur wirtschaftlichen Betriebsführung beitragen".²³³⁾ Wir möchten einschränkend noch einmal betonen, daß sich im Bankbetrieb das Streben nach Wirtschaftlichkeit dem Vorrang von volkswirtschaftlichen und bankpolitischen Grundsätzen zu beugen hat. Das darf aber nicht soweit führen, die Wirtschaftlichkeit überhaupt zu vernachlässigen, sondern das bedeutet, daß ihr nur Spielraum gewährt werden kann im Rahmen und unter Beobachtung der übergeordneten Prinzipien. Unter diesen Einschränkungen kommt sie dann voll zur Auswirkung.

Die Jahres- und die kurzfristige Erfolgsrechnung, die Arten der Selbstkostenrechnung, also die verschiedenen Kalkulationsmethoden im Bankbetrieb, können immer nur Anhaltspunkte geben, um die Unkosten zu verringern und damit einen Überblick über die Wirtschaftlichkeit des Bankbetriebes zu bieten. Welche Maßnahmen die Führung daraus abzuleiten hat, kann die Kostenrechnung direkt nicht sagen. Das bleibt Sache der Leitung. Sie hat sie so zu treffen, daß sie stets im Einklang stehen mit den Erfordernissen, die an jeden Betrieb zu stellen sind, nämlich

233) Diedrichs, a. a. O., S. 224.

die nach einer möglichst vollkommenen Verwirklichung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit im Betriebe. Es wird kein Unternehmen geben, das vollständig wirtschaftlich arbeitet, aber die Leitung muß bestrebt sein, jede Unwirtschaftlichkeit nach Möglichkeit auszumerzen. Die Wirtschaftlichkeit ist ein Idealzustand, dem man versuchen sollte, in möglichst hohem Ausmaß nahe zu kommen.

SchrifttumsverzeichnisBücher und Zeitschriften

- | | |
|----------------------------|--|
| Siegfried Apfelthaler | Das Risikoproblem im Bankbetrieb,
Wien 1939. |
| Johann Dietrich Auffermann | Kostenauswertung, Stuttgart 1953. |
| Baden-Badener Gespräche | Betriebsführung auf neuen Wegen,
München 1952. |
| Kurt Bender | Preziale Betriebslenkung, Essen 1951. |
| Hans Bernicken | Bankbetriebslehre, Stuttgart 1926. |
| Theodor Beste | Die kurzfristige Erfolgsrechnung,
Leipzig 1930. |
| Erik Bosshardt | Leistungsmäßige Kostenrechnung, Zürich 1948. |
| Hans Brasch | Betriebsorganisation und Betriebsabrechnung, Berlin 1928. |
| Adolf Broda | Die Rentabilität im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung der polnischen privaten Aktienbanken, Berlin, Wien, Zürich 1938. |
| Bruno Buchwaldt | Technik des Bankbetriebes, Berlin 1931. |
| Johann Diedrichs | Mechanisierung und Rationalisierung des Bankbetriebes, Leipzig 1928. |
| Johann Diedrichs | Kostenrechnungen im Kreditwesen, Berlin 1941. |
| Carl Eichenseer | Technik des Bankbetriebes, Berlin, Leipzig 1925. |
| Carl Eichenseer | Der Bankbetrieb, Leipzig 1923. |
| Guido Fischer | Die kurzfristige Abrechnung, Stuttgart 1930. |
| Guido Fischer | Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens, Heidelberg 1949. |

Fischer - Heß - Seebauer	Kostenrechnung, Leipzig 1941.
H. Girod - O. W. Greven	Planmäßige Betriebsführung, Düsseldorf 1931.
Erich Gutenberg	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1951.
Emil Gwalter	Wissenschaftliche Betriebsführung im Dienste wirtschaftlicher Leistungserstellung, Bern 1950.
Wilhelm Hasenack	Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, Berlin 1925.
Erich Häußermann	Der Unternehmer, Stuttgart 1932.
Alexander Hellwig - Frank Mäckbach	Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin 1928.
Adolf Hertlein	Kapital- und Erfolgsrechnung als Grundlage der Wirtschaftlichkeitsmessung, Stuttgart 1929.
Adolf Hertlein	Statistik im Dienst der Bankorganisation, Leipzig 1920.
Walter Hofmann	Stellung und Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit in der modernen Wirtschaftsorganisation, Leipzig 1933.
Werner Hotzel	Zinsspanne und Zinsspannenrechnung im Bankbetrieb, Berlin 1936.
Otto Hummel	Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsproblem, Stuttgart 1927.
Alfred Isaac	Über das Selbstkostenproblem im Bankbetriebe, Nürnberg 1921.
Wilhelm Kalveram	Die Handelshochschule, Art. Bankbetriebslehre, Mannheim 1928. Zit. Bankbetriebslehre in Handelshochschule.

- Wilhelm Kalveram Bankbetriebslehre, Berlin, Wien 1939.
Zit. Bankbetriebslehre 1939.
- Wilhelm Kalveram Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1952.
- Wilhelm Kalveram Bankbuchhaltung, Leipzig 1926.
Zit. Bankbuchhaltung.
- Wilhelm Kalveram Kostenrechnung, Wiesbaden 1951.
Zit. Kostenrechnung.
- Wilhelm Kalveram Leistungssteigerung und Kostensenkung,
Art. Betriebsbeobachtung durch geordnetes Rechnungswesen, Berlin 1938.
- Wilhelm Kalveram Die Selbstkostenrechnung im deutschen
Kreditbankgewerbe nach den Erfahrungen der Deutschen Bank, Köln 1950.
- Wilhelm Kalveram Wirtschaftlichkeitsprobleme im Bank-
und Kreditwesen, Stuttgart 1938.
Zit. Wirtschaftlichkeitsprobleme.
- Wilhelm Kalveram Prüfung der Kreditwürdigkeit, Berlin 1937.
Zit. Prüfung der Kreditwürdigkeit.
- Friedrich Leitner Bankbetrieb und Bankgeschäfte,
Frankfurt 1923.
- Friedrich Leitner Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, Frankfurt 1923.
- Martin Lohmann Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955.
- Karl Meithner Bilanzen der Unternehmung, Wien, Berlin 1933.
- Konrad Mellerowicz Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
3 Bände, Berlin 1948.
Zit. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

- Konrad Mellerowicz Kosten- und Kostenrechnung, 2 Bände,
1. Band, Kostentheorie, Berlin, Leip-
zig 1933.
Zit. Kosten.
- Heinrich Nicklisch Wirtschaftliche Betriebslehre, Stutt-
gart 1922.
- Georg Obst Bankbuchhaltung, Stuttgart 1925.
- Georg Obst Das Bankgeschäft, 2 Bände, 9. Aufl.,
Stuttgart 1930.
- Georg Obst - Otto
Hintner Geld-, Bank-, Börsenwesen, 34. Aufl.,
Stuttgart 1950.
- Horst Peckoldt Strukturverschiebungen im deutschen
Bankwesen, Stuttgart 1937.
- Johannes Riedel Betriebsführung, Leipzig 1934.
- Karl Rößle Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
München 1948.
- Hans Rummel Die Rentabilitätsfrage der Banken, ihre
Unkosten und die Kalkulation, Untersu-
chung des Bankwesens 1933, I. Teil,
Berlin 1933, S. 421 ff.
- Eugen Schmalenbach Grundlagen dynamischer Bilanzlehre,
Leipzig 1920.
- Eugen Schmalenbach Dynamische Bilanz, 4. Aufl., Leipzig 1926.
- Eugen Schmalenbach Die Finanzierung der Betriebe, Band 1,
Kapital, Kredit und Zins in betriebs-
wirtschaftlicher Beleuchtung, 3. Aufl.,
Köln 1951.
Zit. Kapital.
- Eugen Schmalenbach Selbstkostenrechnung und Preispolitik,
5. Aufl., Leipzig 1930.
- Friedrich Schmidt Die Handelshochschule
Art. Kalkulation und Preispolitik, Mann-
heim 1928.

- Fritz Schönplflug Die Abteilungskalkulation im Bankbetrieb, Berlin 1934.
- Eduard Stadtler Unternehmer als Führerpersönlichkeit, Hannover 1924.
- Rudolf Stucken Geld und Kredit, Tübingen 1949.
- Rudolf Stucken Liquidität der Banken, Berlin 1940.
- Ernst Walb Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe, Berlin 1926.
- Adolf Weber Geld, Banken, Börsen, 5. Aufl., München 1955.
- Max Weber Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der Sozialökonomik, Band 3 (1), Tübingen 1947.
- G. Zschaler Selbstkostenrechnung und kurzfristige Erfolgsrechnung im Kreditbankwesen, Neue kreditwirtschaftliche Abhandlungen VI, Frankfurt 1940.

Das Bankarchiv

Der Bankkaufmann

Die Betriebswirtschaft

Deutscher Volkswirt

Plutusbriefe

Die Sparkasse

Wirtschaftsprüfer

Zahlungsverkehr

Zahlungsverkehr und Bankbetrieb

Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

Materialien zur Vorbereitung der Banken-Enquete 1933, Herausgegeben vom Zentralverband des deutschen Bank- und Bankiergewerbes, Berlin 1933.

Dissertationen

Arthur Baumgardt	Leitung von Bankbetrieben, Köln 1927.
Fritz Dertmann	Kalkulation und Preispolitik im Bankgewerbe, Köln 1947.
Erich Fehrmann	Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin 1936.
Franz Fortmann	Technik der Selbstkostenermittlung im Bankbetrieb, Frankfurt 1926.
Hans Haymann	Beiträge zur Lösung des Problems der Selbstkostenkalkulation im Bankbetrieb, Frankfurt 1924.
Walter Herbst	Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb, Frankfurt 1927.
Rudolf Johns	Kurzfristige Erfolgsrechnung in Banken, Leipzig 1927.
Franz Kaufmann	Die Kalkulation der Depotabteilung, Frankfurt 1928.
Bernhard Koßmann	Leistungskontrolle in Bankbetrieben, Köln 1948.
Wilhelm Ludwig	Kalkulation der Banken, Breslau 1922.
Gustav Plum	Selbstkostenermittlung im Bankbetrieb, Berlin 1926.
Heinrich Schmandt	Technik der Kontrolle im Bankbetrieb, Berlin 1926.
Kurt Weusthoff	Versuch einer Betriebskostenkalkulation im Bankgewerbe, Jena 1934.
Hans Otto Wieschermann	Vom Unternehmer zum Manager, Nürnberg 1951.
Walter Zehme	Die kurzfristige Erfolgsrechnung in Industrieunternehmungen, Berlin 1931.

Aufsätze in Zeitschriften

- Fritz Butschkau Rentabilitätsstatistik im Kontokorrent-
geschäft, Zahlungsverkehr 1922, S. 211,
279;
Rentabilitätsstatistik im Effektenge-
schaft, Zahlungsverkehr 1925, S. 2, 54.
- K. Drewitz Wissenschaft und Praxis in der Bankkal-
kulation
Die Betriebswirtschaft 1934, S. 234.
- C. Eisfeld Die Auswertung der Bankbilanz durch die
Zinsspannenrechnung
Der Wirtschaftsprüfer 1934, S. 217.
- Otto Chr. Fischer Unternehmerpersönlichkeit im Wechsel
der Zeit, Deutscher Volkswirt 1935/36,
Sonderheft 13, S. 39 ff.
- Wilhelm Hasenack Einführendes zur Frage der Bankbetriebs-
kalkulation in deutschen Banken
Zahlungsverkehr 1925, S. 125.
- Wilhelm Hasenack Bankkalkulation und Gebührenpolitik
Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1924,
S. 454.
- Walter Hofmann Geschrunppte Zinsspannen, Volkswirt Nr.
46/1953
Sonderbeilage Privates Bankgewerbe, S. 15 ff
- Rudolf Johns Rentabilitätskontrolle des Kreditgeschäfts
Plutusbriefe 1927, Nr. 8, S. 256 ff.
- Stuart Patterson Kosten der Depositenbanken,
Zahlungsverkehr 1922, S. 16, 43.
- H. Richter Die monatliche Erfolgsrechnung im Bank-
betrieb, Zahlungsverkehr und Bankbetrieb
1928, Nr. 7, S. 161 ff.
- Hans Rummel Ist eine Betriebskostenkalkulation im
Bankgewerbe möglich?
Bankarchiv 1931, Nr. 1, S. 18 ff.

- Hans Rummel Erfordernisse der Funktionsfähigkeit
des Bankbetriebes
Deutscher Volkswirt 1935/36, Sonderheft
13, S. 36-39.
- Hans Rummel Die Kalkulation im Bankbetrieb
Plutusbriefe 1932, Nr. 6, S. 133 ff.
- Hans Rummel Die Möglichkeit einer genauen Selbstko-
stenberechnung im Bankgewerbe und ihre
Auswirkung auf die Rentabilität
Zeitschrift für handelswissenschaftliche
Forschung 1934, S. 28 ff.
- Otto Schoele Liquiditätskontrolle und kurzfristige
Erfolgsrechnung bei der deutschen Gi-
rozentrale
Die Sparkasse 1933, 7. Heft, S. 130 ff.
- K. Strohmayer Der Beschäftigungsgrad und seine Bedeu-
tung für den Bankbetrieb
Zahlungsverkehr und Bankbetrieb 1934,
S. 241.
- K. Theisinger Der Ausbau des betrieblichen Rechnungs-
wesens der Kreditinstitute
Bankarchiv 1938, S. 315.
- Carl Wegbrod Unkostenkalkulation im Bankbetrieb
Zahlungsverkehr 1920, S. 21.
- G. Zschaler Die Selbstkostenrechnung im Bankbetrieb
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen,
3. Heft 1949, S. 68 f.

Lebenslauf

Ich wurde am 6. März 1924 zu Stuttgart als Sohn des Studienrates Rudolf v. Kirch und seiner Ehefrau Fanny, geb. Mayer, geboren. Von 1930 bis 1934 besuchte ich die Grundschule in Stuttgart. Dann trat ich auf das Eberhard-Ludwigs-Gymnasium in Stuttgart über und legte dort 1942 die Reifeprüfung ab.

Im Anschluß daran wandte ich mich dem Studium der Rechtswissenschaften und der Volkswirtschaft an der Universität Tübingen zu. Nach Unterbrechung durch den Wehrdienst widmete ich mich dem Studium seit 1946 an den Universitäten Freiburg (Br.) und Erlangen und bestand daselbst 1953 die Prüfung zum Diplom-Volkswirt.

